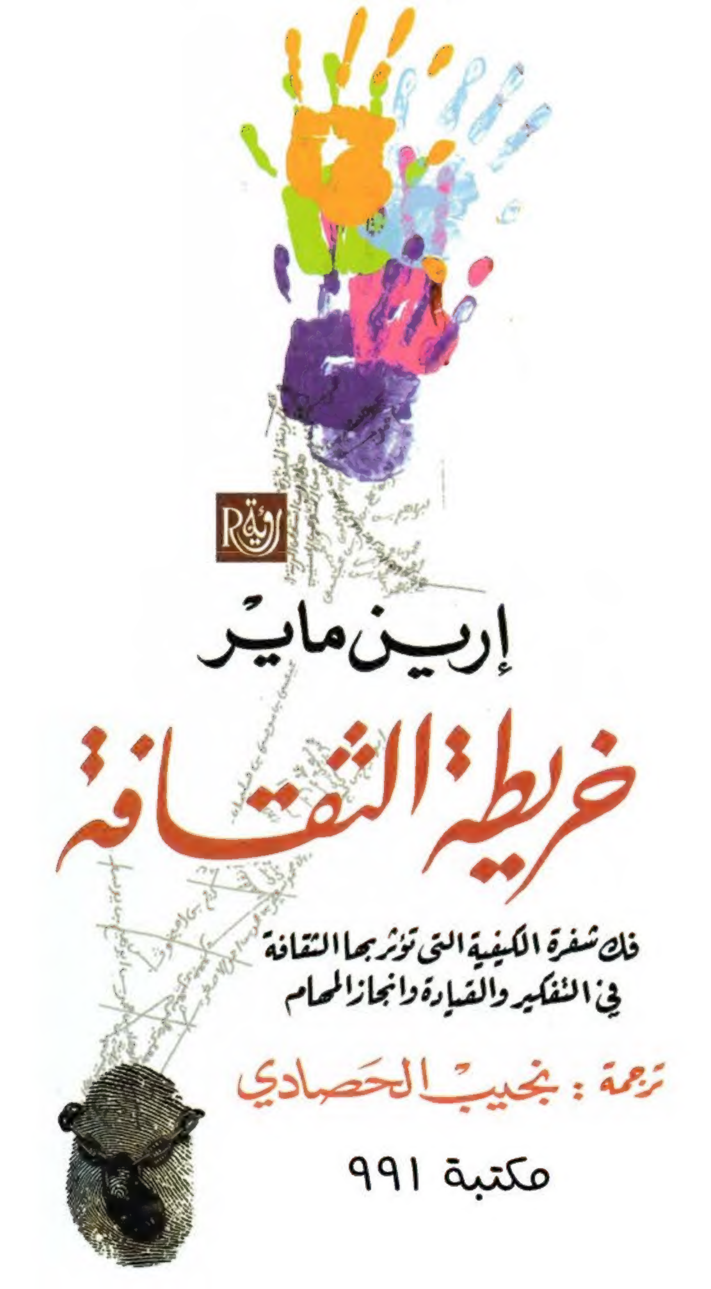


إرين ماير

خريطة الثقافة

فك شفرة الكيفية التي تؤثر بها الثقافة في التفكير والقيادة وانجاز المهام

ترجمة : نجيب الحصادي

مكتبة | 991
سُر مَن قرأ

خريطة الثقافة

فك شفرة الكيفية التي تؤثر بها الثقافة في التفكير والقيادة وإنجاز المهام

إرين ماير

خريطة الثقافة

فك شفرة الكيفية التي تؤثر بها الثقافة في التفكير والقيادة وإنجاز المهام

ترجمة

نجيب الحصادي



للنشر والتوزيع

2021

الكتـــاب: خريطة الثقافة

فك شفرة الكيفية التي تؤثر بها الثقافة

في التفكير والقيادة وإنجاز المهام

تأليـــــف: إرين ماير

ترجمـــــة: نجيب الحصادي

المدير العام: رضا عوض

دار رؤية للنشر والتوزيع

8 ش البطل أحمد عبد العزيز – عابدين – القاهرة – مصر

Email: Roueyapublishing@gmail.com

فاكـــــــس: 25754123 (202) +

هـــــــاتف: 23953150 (202) +

الإخراج الداخلي: القسم الفني بالدار

تصـميم الغـلاف: حسين جبيل

خطوط الغـلاف: إبراهيم بدر

الطبعـــة الأولى: 2021

رقـم الإيـــداع: 2019/22093

الترقيـــم الدولي: 978-977-499-385-5

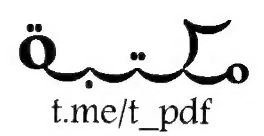
The Culture Map

Decoding How People Think, Lead, and Get Things Done Across Cultures

Erin Meyer

Public Affairs. 2015

على صفحة الغلاف



«التواصل عبر الثقافات، أكنت جالسا على مكتبك في بوسطن، أم كنت تتناول العشاء في مطعم في بكين، هو التحدي الأعظم للاقتصاد العولمي . . . وفي هذا الكتاب الغاية في الأهمية تبين إرين ماير الكيفية التي ينجَز بها هذا النوع من التواصل كما يجب» .

Des Dearlove and Stuart Crain, founders of Thinkers50

«تؤمّن لنا إرين ماير مرشدا بارعا لكل ما يحتاج قادة قطاع الأعمال لمعرفته في الوقت الراهن: كيفية النجاح في إدارة مواقع العمل في العصر الراهن عبر سياقات ثقافية متنوعة !»

What Got You Here Won't Get You There

«التواصل عبر الثقافات، أكنت جالسا على مكتبك في بوسطن أم كنت تتناول العشاء في مطعم في بكين، هو التحدي الأعظم للاقتصاد العولمي . سوف يشكل هذا الفرق بين النجاح والفشل . وفي هذا الكتاب الغاية في الأهمية تبين إرين ماير الكيفية التي ينجز بها هذا التواصل كما يجب . ينبغي على يتولون مناصب إدارية في كل مكان قراءة هذا العمل» .

Des Dearlove and Stuart Crain, founders of Thinkers50

«أوصي بقوة بهذا الكتاب كلا من القارئ المحترف والهاوي. لقد بينت إرين أنها من أبرز ممثلي بحّاث الجيل القادم الذين يجمعون بين نماذج تصورية عميقة، وتطبيقات تتسم بقدر كبير من الطابع العملي. هذا عمل قراءته ملزمة!».
Fons Trompenaars, author of *Riding the Waves of Culture*

«على الرغم من كوننا نعيش في عالم أعمال افتراضي يتعاظم قدر ارتباطه الرقمي، فإن كتاب **خريطة الثقافة** يذكرنا بأن فهم الفروق الثقافية في التفاعلات البشرية يظل مهما. يعرف قادة العالم أن المزج بين التنوع الثقافي والتنوع الفردي في فرق العمل وصفة ناجعة لقطاع أعمال أفضل. غير أن يجب علينا أولا فهم هذا التنوع حتى تتسنى لنا إدارته بشكل استباقي. وهكذا تعرض ماير تحليلا جريئا مؤسسًا -بحثيًا كي تقوم بهذه المهمة. بأطره الواضحة والعملية، يعين هذا الكتاب قادة قطاع الأعمال على أن يصبحوا 'صناع جسور ثقافية'، بما يفيد فرقهم وشركاتهم».

Dr. Didier CL Bonnet, global head of practices, Capgemini Consulting

«قد تكون التجارة عالمية، لكن الثقافة ليست عالمية. يذكرنا عمل إرين ماير خريطة الثقافة بأن هناك خلف قطاع الأعمال أناسًا لديهم تحيزات، وتوقعات، ورؤى في الحياة يمكن أن تحدد وتبلور بشكل غير متوقع قرارات تصرف على تنفيذها ملايين الدولارات. فهم أن الثقافة تشكل الناس الذين يشكلون قطاع الأعمال أمر حاسم في تحقيق الربح. هذا هو الكتاب الذي تحتاج إلى أن تأخذه معك في كل مكان إذا كنت جادًا في السفر في مختلف بقاع العالم».
Pedro Pina, head of brand solutions, Europe, Google

«يحشد الكتاب بحكايا اختيرت بعناية توضح حالات سوء الفهم التي قد تنشأ عن تصادم الافتراضات الثقافية، ما يجعل هذا الكتاب المنير متعة للقراءة» .

Foreign Affairs

«سواء كنت صاحب شركة أم دبلوماسيا تقليديا، جوالا حول العالم، أم مسؤولا حكوميًا، أم مواطنا عولميا متحمسا، لا تفوت هذا الكتاب على نفسك. يتميز عمل ماير، الذي يحشد بالأمثلة الواقعية ويتضمن إطارا يمكن توظيفه في أي سياق عابر للثقافات، بصوت طازج ومثير، يستنبط أساسيات التواصل، وهو كتاب مقنع وفعال في مختلف بقاع العالم. نادرا ما ألتقط كتابا عابرا للثقافات وتصعب علي إعادته إلى حيث التقطته» .

Cari Guittard, *Huffington Post*

«يشرح هذا الكتاب سهل القراءة كيفية زيادة حظوظ تحقيق النجاح في الشركات بشكل درامي عبر تحسين قدرتنا على فهم سلوك الزملاء، والزبائن، والمورِّدين القادمين من بلدان مختلفة» .

Proeffesional Manager (UK)

«مرشد مفيد للعمل بفاعلية مع أناس من ثقافات مغايرة. . . تؤمن ماير قراءة مهمة للمنخرطين في قطاع الأعمال على مستوى عالمي» .

Kirkus Reviews

«بغدُو قطاع الأعمال معولما أكثر من أي وقت مضى، ثمة عدد هائل من الكتب المتعلقة بالتعامل مع الفروق الثقافية. إذا لم يتسن لك سوى قراءة كتاب واحد، فليكن كتاب أستاذة "المعهد الأوربي لإدارة الأعمال" (INSEAD) إرين ماير. . . . فهي تمزج بمهارة بين أمثلة مستقاة من الحياة الواقعية . . . وإطار تحليلي . . . ومما يضفي الحياة على هذا الكتاب هو الأمثلة العديدة التي واجهتها ماير، في حياتها بوصفها أمريكية تعيش باريس، وفي خبرتها في وحدة "إدارة الفرق الافتراضية المشرفة" التابعة لـ "المعهد الأوربي لإدارة الأعمال"» .

HR Magazine, 5 star review

«ماتع» .

Financial Times

«بأسلوب مسترخ، ومسلٍّ، لكنه لمّاح وواسع الاطلاع، تستمد ماير العديد من الأمثلة من خبراتها كي تشرح الكيفية التي تُكتشف بها الحواجز غير المرئية في قطاع الأعمال العولمي – وكيفية تخطيها» .

Simens Industry Journal

إهداء

أهدي هذا العمل إلى أبنائي، إيثان ولوغان، اللذين يُريانني يوميا ما تعنيه التنشئة عبر الثقافات، وإلى زوجي، إيريك، الذي جعل كل ذلك ممكنا .

إرين ماير

أهدي هذه الترجمة إلى فوزي بن كاطو؛ روح الأشقّة، وشقيق الروح؛ من وسِعنا ثلث قرن، ولم يزل؛ كأن حدّه الأجل.

نجيب الحصادي

المحتويات

للاطلاع على خرائط الثقافة لكثير من الدول التي لا يشتمل عليها هذا الكتاب، ولمقارنـة خريطـة ثقافـة بـأخرى، اطّلـع عـلى أيقونـة «أدوات» في الموقـع www.erinmeyer.com

كلمة المترجم

في تعريفها المختزل، وإن ظل الأقرب إلى الإحاطة والشمول، الهوية الوطنية انتماء إلى جماعة بسبب مشتركات تجمعهم. وعادة ما توصف هذه المشتركات في الأدبيات السياسية والاجتماعية بالمقومات، التي غالبًا ما تشمل التاريخ واللغة والدين، فضلا عن منظومة قيمية تتجسد عيانًا في حزمة من الميول والسلوكات والنزوعات وأساليب التفكير السائدة. وفي الوسع المماهاة بين هذه المنظومة ومفهوم الشخصية الوطنية، بما يجعل الشخصية الوطنية أحد مقومات الهوية الوطنية. وسمات الشخصية الوطنية، خلافًا لسائر ما ذكرنا من مقومات، بنت عصرها، فهي في النهاية نتاج ظروف اجتماعية واقتصادية وسياسية راهنة.

وبهذا المعنى يلزمنا اعتبار الشخصية الوطنية مفهوما نفس-اجتماعي يمكن رصد ماصدقاته إحصائيًا، بدلًا من أن نعدّه مفهوما لنوع طبيعي ذي خصائص سرمدية مؤبدة. ذلك أن اعتباره على هذا

النحو الأخير إنما يوقعنا في شرك نزعة عرقية مشبوهة معرفيًا وأخلاقيًا. وبيان هذا أننا حين نقول مثلًا إن التوجس من الآخرين إحدى سمات شعب من الشعوب، فهذا لا يعني أن من لا يتوجس من الآخرين ليس واحدًا من أبنائه، ولا يعني أن معظم أبنائه سوف يظلون أبد الآبدين يتوجسون من الآخرين، بل يعني فحسب أن نسبة معتبرة منهم تتوجس في الوقت الراهن من الآخرين، وأن هذه النسبة سوف تظل على حالها في المستقبل القريب، ما لم تحدث ظروف أو تُجر إصلاحات تسهم في تغييرها. وبوجه عام، ينبغي علينا أن نقارب مفهوم الشخصية الوطنية بالطريقة التي يقارب بها العلماء المفاهيم الغامضة، كالذكاء والفقر، التي يصعب تحديد ماصدقاتها بدقة، وذلك عبر تعريفها إجرائيًا.

وعادة ما يوظَّف الحديث عن الشخصية الوطنية في تحقيق مقاصد براغماتية أو إبستيمية، قد لا تكون بالضرورة مشبوهة. في الأربعينيات أجريت دراسات أنثروبولوجية حاولت ترسّم سمات

الشخصيات الوطنية في مختلف شعوب البلدان المستعمرة من أجل فهمها والتعامل معها وأمن شرها. وفي الستينيات حاول الكاتب عبد الله القويري ورئيس الوزراء في العهد الملكي عبد الحميد البكوش توظيف الدعوة إلى الشخصية الليبية في مقاومة المد القومي الذي خشيًا أن يؤدي إلى طمس معالم الشخصية الليبية، وتقويض تفردها. وحين تعصف بالأمة أزمات حادة، كتلك التي تمر بها بعض دول الربيع العربي، عادة ما يثير أبناؤها أسئلة حول هويتهم، ويسعون إلى توكيد المشترك بينهم، خشية محقهم في هويات جهوية دون وطنية، أو انصهارهم في هويات عابرة للأوطان.

وفي مطلع الألفية الثالثة، وبسبب هيمنة التوجهات العولمية وما أفرزته من شركات متعددة الجنسيات، كانت هناك حاجة للدراية بسمات فرق دولية ينتمي أعضاؤها إلى ثقافات متباينة، استوجبتها حقيقة أن نجاح المشاريع التجارية التي تنفذها هذه الشركات إنما يتوقف على الاستجابة المستنيرة للتحديات الثقافية العابرة للثقافات. وهذا تحديدا هو السياق الذي يرد فيه مفهوم الشخصية الوطنية في هذا الكتاب.

تحديدًا، فإن هذا العمل محاولة جادة للإجابة عن سؤال غاية في الأهمية: إلي أي حد، وبأي كيفية، تؤثر ثقافة المرء في تصرفاته؟ وهو يركز تحديدًا على القرارات التي يتخذها رجال الأعمال الذين يتعاملون مع فرق ينحدر أعضاؤها من ثقافات متنوعة. ولا ترجع أهمية هذا الكتاب فحسب إلى حقيقة أن نجاح رجال الأعمال،

الذين يتعاملون مع شركات متعددة الجنسيات، أو تضطرهم أعمالهم إلى التنقل بين مختلف بلدان العالم، يرتهن لاستجابتهم كما يجب لما يواجهون من تحديات عابرة للثقافات، بل ترجع أيضًا إلى أنه يكشف بأسلوبه الخاص عن حقيقة أنثروبولوجية كان عبّر عنها دي مايستر، فيلسوف القرن الثامن عشر السافوياني، حين قال "لا يوجد في العالم شيء اسمه الإنسان؛ لقد رأيت في حياتي فرنسيين وإيطاليين وروسا، وبفضل منتسكيو أعلم أن المرء قد يكون بروسيا؛ أما فيما يتعلق بالإنسان، فإنني أقر بأنني لم أقابله طيلة حياتي". بكلمات أخرى، يعين هذا الكتاب على الكشف عن فكرة طالما تغاضت عنها النزعات الإنسية، بتوكيدها الحصري على المشترك الإنساني؛ أن فهم الجنس البشري يتوقف أيضًا على فهم المختلف الإنساني.

غير أن الكاتبة وإن لا تني تذكّرنا بأن للفروق الفردية، ضمن الثقافة الواحدة، أثرها الوازن في توجيه سلوك البشر، بما يشكك في اتهامها بأي توجهات عرقية أو شوفونية يمكن أن يقترحها تركيزها على الفروق التي تميز بين الثقافات البشرية؛ لا تلمّح بما يكفي إلى أن السجايا الثقافية قابلة ابتداء للتغير والتبدل بتغير وتبدل ظروف المجتمع الاجتماعية والاقتصادية التي خلقت هذه السجايا، بما كان له أن يبرئها تمامًا من هذه التهمة.

ومما يغري بقراءة هذا العمل أنه يحشد بعشرات الحكايا الواقعية المسلية التي يواجه فيها أبطالها تحديات عابرة للثقافات،

وأنه كتب بأسلوب غاية في البساطة، وأنه مؤسس على إطار نظري يركن إلى بيانات إمبيريقية ومسوح ميدانية تعزز حججه. وآمل أن أكون بترجمته قد أعنت القارئ العربي بوجه عام على موضعة ثقافته القطرية أو القومية في خريطة القيم التي رسمتها مؤلفته، وأعنت رجال الأعمال العرب بوجه خاص على تحسس أثر الفروق الثقافية على نجاح أعمالهم.

ولا يفوتني في ختام هذه التوطئة أن أتقدم بخالص الشكر للآنسة تالة سامي بو نخيلة التي تكفّلت بعبء تطبيق برامج حاسوبية على الأشكال والصور التي تتضمنها النسخة الأصلية من الكتاب، بما يسّر علي دمجها في مخطوط ترجمته.

بنغازي 7 أغسطس 2019



مقدمة

الخوض في الفروق الثقافية

وحكمة السيدة تشن

حين انبلج فجر صباح ذلك اليوم من نوفمبر القارس في باريس، كنت أقود سيارتي متجهة إلى مكتبي للقاء زبون واعد جديد. لم أكن نمت جيدًا، لكن هذا لم يكن شيئًا غير معتاد، فغالبًا ما أمضي ليلة مزعجة قبل عقد حلقة تدريب مهمة. كانت ليلة مختلفة بسبب ما رأيت فيها من أحلام أقضت مضجعي.

وجدت نفسي أتبضع حاجياتي من محل بقالة ضخم من النوع الأمريكي. وما أن شرعت في التجوال في السوق وفق ما أملته علي قائمتي - فواكه، مناديل ورقية، المزيد من الفواكه، رغيف خبز، علبة حليب – حتى راعني اكتشاف أن ما كنت أضعه في سلتي كان يختفي فجأة منها وبسرعة تحول دون اكتشافي إياه وإعادته إلى السلة. وكنت أعدو في ممرات السوق، أمسك بالحاجيات وأضعها في سلتي، لكنها كانت تختفي دون أثر. مرعَبَة ومحبَطة، أدركت أن قائمة مشترياتي لن تنتهي أبدًا.

بعد أن رأيت هذا الحلم بشكل متكرر في تلك الليلة، توقفت عن محاولة النوم. نهضت من سريري، شربت فنجان قهوة، وارتديت ملابسي في ظلمة قبيل الفجر، واتخذت سبيلي عبر شوارع باريس الخالية إلى مكتبي قرب شارع "تشامبس إليزيه" كي أحضّر لبرنامج اليوم. قدّرت أن كابوس التبضع غير المجدي إنما يعكس قلقي حول عدم جاهزيتي الكاملة لزبائني. كرّست جهدي لإعداد قاعة الاجتماعات ومراجعة ملاحظاتي المتعلقة باليوم القادم، الذي كان علي أن أمضيه مع أحد كبار المسؤولين في بيجو ستروين، كي أهيّئه وزوجته لأوضاع التكيف الثقافي التي يحتاجانها للقيام بنقلتهما القادمة إلى ووهان، بالصين. لو نجح البرنامج، سوف تكلّف شركتي بتأمين خدمة مماثلة لخمسين زوجين آخرين في فترة لاحقة من السنة، ما يعني أن فشل البرنامج سوف يسبب خسارة فادحة.

بو تشن، خبير البلدان الصيني الذي كان يفترض أن يساعدني في حلقة التدريب، وصل هو الآخر مبكرًا. كان تشن، وهو صحفي من ووهان يبلغ من العمر ثلاثين عامًا، يعمل مع صحيفة صينية لكنه يقيم في باريس، وقد تطوّع كي يكون خبيرا للتدريب في الثقافة الصينية، وكان لمشاركته أن تكون من أهم العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح في ذلك اليوم. لو كان ماهرًا على النحو الذي أمّلت، سوف يحقق البرنامج نجاحا هائلا، وسوف يتسنى لنا الحصول على فرصة إدارة الحلقات الخمسين القادمة. وكانت ثقتي في تشن قد تعززت بلقاءاتنا التحضيرية، فقد بدا قادرًا على التعبير عن نفسه بوضوح، منفتحًا، وذا دراية واسعة، ما أقنعني بأنه مناسب تمامًا للمهمة. وكنت طلبت منه تحضير مثلين أو ثلاثة أمثلة عينية تتعلق بقطاع الأعمال لتوضيح كل بعد ثقافي سوف أغطيه خلال البرنامج، وقد أكد لي بحماس أنه سوف يكون جاهزًا.

وصل السيد برنارد والسيدة حرمه، فأجلستهما قبالة تشن حول طاولة مستطيلة زجاجية كبيرة. وبعد أن أخذت نفسا عميقا متفائلا، بدأتُ الحلقة، وقمت بعرض موجز على سبورة ورقية للقضايا الثقافية التي يحتاج آل برنارد لاستيعابها لإنجاح المدة التي سوف يمضيانها في الصين. وبعد مضي فترة طويلة من الصباح، كنت شرحت كل بعد من أبعاد القضايا الرئيسة، وأجبت عن أسئلة آل برنارد، وفي الأثناء كنت أطيل النظر إلى تشن كي أسهِّل عليه التدخل.

لم يبد أن لديه أي مداخلات. فحين انتهيت من أول الأبعاد، توقفت برهة ونظرت إليه منتظرةً إضافة منه، لكنه لم يتكلم. لم ينبس ببنت شفة، ولم يحرك جسمه حركة من يوشك على الكلام، ولم يرفع يده. اتضح لي تمامًا أنه لم تكن لديه أمثلة ليعرضها. ولأني لم أكن راغبة في إحراجه، ولا في خلق موقف غير مناسب، بدعوته للكلام في وقت لم يكن جاهزا فيه، واصلت الحديث وانتقلت إلى البعد الثاني.

لكن تشن ظل صامتا، يكاد لا يتحرك، إلى أن أكملت عرضي، الأمر الذي سبب حيرتي. كان يومئ برأسه بشكل مؤدّب حين كنت أتحدث، ولكن هذا مبلغ ما كان يقوم به؛ لم يستخدم أي لغة جسمية أخرى يعبّر بها عن أي رد فعل، أكان إيجابيًا أم سلبيًا. ضربت كل الأمثلة التي كان في وسعي التفكر فيها، وخضت في حوارات مع آل برنارد بأفضل السبل التي تسنّت لي. وكنت أعرض البعد تلو الآخر، أتحدث مع آل برنارد، واستشيرهما – لكن تشن ظل صامتًا.

استمرت الحلقة ثلاث ساعات. خيبة أملي البدئية من تشن تحولت إلى هلع حقيقي. كنت في حاجة إلى مداخلاته لإنجاح البرنامج. في النهاية، وعلى الرغم من أني لم أكن راغبة في خلق لحظة غير مناسبة على مرأى من آل برنارد، قررت أن أغامر. "بو"، سألتُ تشن، "هل لديك أي أمثلة ترغب في مشاركتنا إياها؟"

نصب تشن ظهره، ابتسم بثقة لآل برنارد، وفتح دفتر ملاحظاته، الذي كان مليئا بالملاحظات المطبوعة. "أشكرك

إرين"، رد قائلا، "نعم لدى أمثلة." وعلى نحو أراحني من قلقي، بدأ تشن في ضرب المثال تلو الآخر، وكانت أمثلته واضحة، ومهمة، ورائعة.

بالتأمل في قصتي حول التفاعل الأخرق مع "بو الصامت"، من الطبيعي افتراض أن ما أفضى إلى الوضع المتوتر شيء ما يتعلق بشخصية تشن، أو بشخصيتي، أو بالتآثر بينهما. لعل السبب الذي جعل تشن صامتا هو عجزه عن التواصل بشكل جيد، أو راجع إلى خجله، أو ميله إلى التكتم على ما يدور في خلده، أو عدم شعوره بالراحة في التعبير عن نفسه إلى أن يُضغط عليه. أو لعلني ميسِّرة تعوزها الكفاءة، لأني طلبت من تشن التحضير للاجتماع، لكنني لم أطلب منه المشاركة، إلى أن أوشك اللقاء على الانتهاء. أو، وهذا أرفق، لعلني كنت متعبة من حلم الفواكه المفقودة الذي طاردني طيلة الليل، بما حال دون انتباهي للرسائل البصرية التي كان تشن يبعثها لي أمارةً على أن لديه ما يقول.

لكن لقاءاتي السابقة مع تشن أوضحت لي تمامًا أنه لم يكن عاجزًا عن التعبير بوضوح عن نفسه، ولا خجولا؛ لقد كانت لديه موهبة التواصل مع الآخرين، وميّالا للبوح، ومفعما بالثقة في نفسه. ثم إني دأبت لسنوات على إجراء لقاءات مع الزبائن، ولم يسبق لي أن اختبرت فشلا في التواصل كما حدث معي هذه المرة، ما يقترح أن مهاراتي كميسِّرة لم تكن مصدر المشكلة.

والواقع أن حكاية "بو الصامت" إن هي إلا حكاية ثقافة، لا

حكاية شخصية. غير أن هذا التفسير الثقافي ليس بالبساطة التي قد تحسب. ذلك أن سلوك تشن في لقائنا يتسق مع صور ثقافية نمطية مألوفة. غالبًا ما يفترض الغربيون أن الآسيويين، بوجه عام، هادئون، أو متحفظون، أو خجولون. إذا أدرت جماعة دولية تضم آسيويين وغربيين، من المرجح إلى حد بعيد أن تسمع الشكوى الغربية الشائعة من أن المشاركين من آسيا لا يتكلمون كثيرًا، وأنهم أقل ميلا لطرح آرائهم في لقاءات الفرق. غير أن هذه الصورة النمطية لا تعكس السبب الحقيقي وراء سلوك تشن.

ولأني كنت صحبة آل برنارد، وتشن، نتشارك في برنامج تدريب عابر للثقافات (حيث كان يفترض أني من يقود البرنامج – وإن كنت أجد نفسي، بشكل غير مريح، أقوم بدور التلميذ)، قررت أن أطلب من تشن تفسيرا لأفعاله. "بو"، سألته متعجبة، "كانت لديك كل هذه الأمثلة الرائعة! فلماذا تأخرت في المشاركة كل هذا الوقت؟".

"وهل توقعت مني أن أقاطعك؟"، تساءل ونظرة شعور بالمفاجأة تملأ محياه، وما لبث حتى بدأ في وصف الموقف كما رآه. "في هذه القاعة"، قال موجها كلامه لآل برنارد، "إرين هي رئيسة الاجتماع". ثم أضاف:

ولأنها الأعلى مقاما في القاعة، انتظرت دعوتها لي. وفي أثناء انتظاري، كان علي أن أبيّن لها أنني مستمع جيد عبر إخراس صوتي وجسدي. في الصين، غالبًا ما نشعر

أن الغربيين يتكلمون كثيرًا في اللقاءات وأنهم يفعلون هذا للتباهي، أو لأنهم ليسوا مستمعين جيّدين. لاحظت أيضًا أن الصينيين يمضون لحظات أطول من الصمت قبل التدخل من تلك التي يمضيها الغربيون. في اللقاءات، تراكمون أنتم الغربيون كلام بعضكم على كلام بعضكم الآخر. لقد انتظرتُ من إرين أن تصمت وقتًا كافيًا بما يسمح لي بالتدخل، لكن دوري لم يأت إطلاقا. نشعر نحن الصينيين بأن الأمريكيين ليسوا مستمعين جيدين لأنهم دائمًا يقاطعون بعضهم البعض كي يعبّروا عن أنفسهم. لقد كان بودي أن أدلي ببعض أفكاري لو كانت هناك فترة توقف مناسبة. لكن إرين كانت تتكلم باستمرار، ولذا اكتفيت بالانتظار بصبر. أمي هي التي رسّخت الفكرة في أعماقي. لديك عينان، وأذنان، لكن لديك فم واحد؛ ويجب عليك استخدامها وفق ذلك.

أثناء حديث تشن، كانت الدعائم الثقافية لسوء فهمنا تتجلى لآل برنارد – ولي. كان واضحا أنها تتجاوز بكثير أي صور نمطية سطحية حول "الخجل الصيني". وقد أفضى هذا الفهم إلى السؤال الأهم: ما أن أُدرك السياق الثقافي الذي شكّل الموقف، ما الخطوات التي يلزمني اتخاذها كي أكون أكثر فاعلية في التعامل معه؟

في سيناريو "بو الصامت"، أدى وعيي الأعمق بمعنى سلوك

بو إلى حلول سهلة، وإن كانت فعالة. في المستقبل، سوف أكون أكثر استعدادا لإدراك ومواجهة التوقعات الثقافية المختلفة حول المنزلة والتواصل. في المرة القادمة التي أقود فيها برنامج تدريب مع مختص ثقافي صيني، سوف أتأكد من دعوته للكلام، وإذا لم يستجب مباشرة، سوف أصمت بضع لحظات قبل أن أواصل الحديث. وفي وسع تشن أيضًا أن يتبنى بعض الإستراتيجيات البسيطة كي يحسّن من فاعليته. قد يقاوم ببساطة نزوعه الطبيعي لانتظار دعوته للكلام بأن يرغم نفسه على التدخل أنى ما خطرت عليه فكرة يسهم بها. إذا بدا هذا مشاكسا أكثر مما يجب، ولم تتح له المساحة المناسبة للتحدث، فله أن يرفع يده لطلبها.

في هذا الكتاب، أعرض مقاربة نسقية، وتدريجية، لفهم التحديات الأكثر شيوعا التي يثيرها قطاع الأعمال، والناجمة عن فروق ثقافية، وأقترح خطوات للتعامل معها بأسلوب أكثر فاعلية. تبدأ العملية بإدراك العوامل الثقافية التي تشكل السلوك البشري، وتحليل أسباب هذا السلوك. سوف يسمح لك هذا بتطبيق إستراتيجيات أوضح لتحسين فعاليتك في حل المشاكل الأعصى التي تسببها حالات سوء الفهم العابرة للثقافات – أو لتجنبها كليا.

***

حين دخلتُ مكتب سابين دولاك في الطابق الثاني من مبنى "لا دفنس"، مقاطعة رجال الأعمال القريبة من باريس، وجدتها تسرع الخطا متحمسةً أمام نافذتها التي تشرف على جسر مشاة وعلى تمثال

حجري يصور إبهاما بشرية ضخمة. كانت مديرة مالية ذات طاقة هائلة لشركة طاقة دولية بارزة. وكانت عُرضت عليها مهمة لمدة سنتين في شيكاغو، بعد سنوات من التماس هذه الفرصة من رؤسائها. وهاهي الآن قد أمضت الليلة السابقة مستغرقة في قراءة حزمة من المقالات كنت أرسلتُها إليها تصف الفروق بين ثقافتي قطاعي الأعمال الفرنسية والأمريكية.

"أعتقد أن انتقالي إلى شيكاغو سوف يكون مثاليًا بالنسبة لي"، هكذا قالت لي. "أنا أحب العمل مع الأمريكيين، فهم عمليون وأكفياء إلى حد كبير! وأنا يروق لي التركيز على الجوانب العملية وعلى الكفاءة. وهم أيضًا شفّافون! إنهم أكثر صراحة وشفافية منا في فرنسا!"

أمضيت عدة ساعات مع دولاك أساعدها في التحضير للانتقال، وقد اشتمل هذا على تقصي الطريقة الأفضل لتكييف أسلوبها في القيادة بحيث يكون فعالا في سياق الثقافة الأمريكية. سوف تكون هذه أول مرة تعيش فيها خارج فرنسا، وهذان ظرفان أسهما في زيادة حماسها للانتقال. سوف تكون الشخص غير الأمريكي الوحيد في الفريق. غادرت دولاك إلى "مدينة الريح" [شيكاغو]، تغمرها السعادة بسبب هذه الفرصة الجديدة. لم نتحادث معا لأربعة أشهر. بعد ذلك هاتفتُ رئيسها الأمريكي الجديد، ثم هاتفت دولاك نفسها، التزامًا بجدول سابق تضمّن إجراء محادثات للمتابعة.

استجاب جاك وبر بتنهيدة عميقة حين سألته عن أداء دولاك. "أداؤها من النوع المتوسط. لقد أحبّها فريقها بالفعل، ولـديها في واقع الأمر طاقة لا تصدق. ويجب علي أن أعترف بأن طاقتها ألهبت حماس قسمها. لقد كان هذا إيجابيا. ولا ريب في أنها انـدمجت أسرع بكثير مما توقعت. الراهن أنها كانت ممتازة."

أحسست أن تقويم وبر على وشك أن يحدث نقلة إلى الأسـوأ. "على ذلك ثمة أشياء عديـدة حاسـمة تتعلـق بأسـلوب سـابين في العمل بودي أن تعمل على تغييرها"، واصل وبـر قـائلًا، "ولا أرى أنها تبذل جهدا في هذا الشأن. جداولها غير منظمة، وهـي ترتكـب أخطاء حسابية، وتأتي للقاءات غير مستعدة. لقد تحدثت معها عـدة مرات، لكن الرسالة لم تصلها. إنها تواصـل عملهـا بالطريقـة التـي اعتادت عليها. لقد تكلمت معها الخميس الماضي حول هـذا الأمـر مرة أخرى، ولكن ليس هناك جهد مرئي من جانبها."

"حصلنا على مراجعة لأدائها هذا الصباح"، قال وبـر بتنهيـدة أخرى، "وقد فصّلتُ في هذه المسائل ثانيـة. سـوف ننتظـر ونـرى. ولكن إذا لم تفعل شيئا حيال هذه الأمور، لا أعتقد أن هـذه المهمـة سوف تنجح."

شغلني الأمر، فهاتفت دولاك.

"الأمور تمشي على ما يرام"، أكدت لي دولاك. "فريقـي رائـع. لقد استطعت أن أرتبط بهم بالفعل. كما أن لدي علاقات وطيدة مع رئيسي. ثم قالت *Je m'epanouis*، وهي عبـارة بالفرنـسية يمكـن

ترجمتها إلى "أنا أزدهر"، ثم واصلت قائلة، "لأول مرة في سيرتي المهنية، أعثر على وظيفة مثالية، تستغل كل مواهبي ومهاراتي. وبالمناسبة، دعيني أضف أني حصلت هذا الصباح على أول تقويم لأدائي. أنا مسرورة! إنه أفضل تقويم أحصل عليه منذ أن بدأت مع هذه الشركة. وغالبًا ما أفكر في تمديد إقامتي بحيث تتجاوز عامين، فالأمور تسير على ما يرام."

وكما فعلنا مع قصة "بو الصامت"، دعونا نعتبر للحظة ما إذا كان الخلل في التواصل بين وبر ودولاك أرجح أن يكون ناجما عن تفاوت في الشخصية، أو ناتجا عن فروق ثقافية. في هذه الحالة، قد تكون النماذج الوطنية النمطية أشد مدعاة للإرباك منها لتقديم العون. ففي النهاية، الافتراض السائد بخصوص الفرنسيين هو أنهم أساتذة التواصل الضمني أو غير المباشر، فهم يتكلمون ويستمعون بطريقة مواربة وبحساسية مفرطة، في حين أن الأمريكيين أميل للتواصل الصريح والمباشر – فكلما كان المرء أكثر صراحة، كان هذا أفضل. ولكن في قصة "دولاك الطرشاء"، شكا المشرف الأمريكي من أن من يشرف عليها تفتقر إلى المهارة التي تمكنها من فهم ما يعنيه، في حين تبدو المديرة الفرنسية سعيدة بغفلتها عن الرسالة التي حاول رئيسها إيصالها إليها. حين تواجه هذا الموقف الذي يبدو مضادا لأحكام البداهة، قد تفترض أن لوبر ودولاك شخصيتين غير متوافقتين، بصرف النظر عن الخلفيات الثقافية.

قد تفترض هذا. ولكن هبك تتحدث مع عشرين أو ثلاثين مديرا فرنسيا يعيشون في الولايات المتحدة، وسمعت قصصا مشابهة من دزينة منهم. بعد أن يوضحوا لك، الواحد تلو الآخر، كيف أن رؤسائهم الأمريكيين يدلون بتقويمات سلبية بطريقة محيرة، أو بتقويمات غامضة، أو مضللة تمامًا، قد تخلص إلى النتيجة الصحيحة التي تقر أن ثمة شيئا ثقافيا خلف هذا النمط من سوء الفهم. والواقع أن مثل هذا النمط موجود بالفعل – ما يقترح بقوة أن حالة "دولاك الطرشاء" ليست مجرد تعارض بين الشخصيات.

وهذا النمط محيّر لأن الأمريكيين يميلون *بالفعل* لأن يكونوا أكثر صراحة ومباشرة من الفرنسيين (أو بتعبير أدق، الأمريكيون أنزع إلى "السياق المتدني"، وهو تعبير سوف نتقصاه في فصل قادم). الاستثناء الأهم يحدث حين يدلي المديرون بتقويماتهم لمرؤوسيهم. في الحالة الفرنسية، غالبًا ما يُعرض التقويم الإيجابي ضمنيا، في حين يدلَى بالتقويم السلبي بأسلوب أكثر مباشرة. في الولايات المتحدة، يحدث العكس تمامًا. غالبًا ما يعرض المديرون الأمريكيون استجاباتهم الإيجابية بشكل مباشر، في حين يحاولون عرض رسائلهم السلبية بلغة إيجابية مشجعة. وهكذا، حين راجع وبر عمل دولاك باستخدام الأسلوب الأمريكي الشائع، ثلاث إيجابيات مقابل كل سلبية، غادرت دولاك الاجتماع وصدى التقويم يرن في مسمعيها كجرس مبهج، في حين بدا التقويم السلبي هامشيًا تمامًا.

لو كانت دولاك تعي هذا النزوع الثقافي حين كانت تناقش

أداءها لوظيفتها مع رئيسها الأمريكي الجديد، لـربما أعطـت وزنـا أكبر للجزء السلبي مما كان لها أن تفعل لو أنها تـسلمته مـن رئـيس فرنسي، بما يجعلها تقرأ مراجعة أدائها بشكل أدق وتنقذ وظيفتها.

ولو كان لدى وبر فهم مماثل، لكان أعاد صـياغة تواصـله مـع دولاك، ولربما قال، "حين أعرض مراجعة للأداء، أبدأ دائما بثلاثـة أو أربعة أشياء أشعر أن أداء المعني فيها جيد. بعـد ذلـك أنتقـل إلى الجزء المهم حقيقة من اللقاء، وهو بطبيعة الحال ما يمكنك القيام به لتحسين أدائك. أكره أن أقفز إلى الجزء المهم مـن اللقـاء دون البـدء بالإيجابيات. هل هذا أسلوب يناسبك؟"

غالبًا ما يكون قيامك بتوضيح ما أنت على وشك القيام به، بـما يحول دون سوء فهم مباشر، وبوضع أسس لفريق عمـل أفـضل في المستقبل، مفيدا إلى حد كبير – وهذا مبدأ رأينا أنه يسري أيضًا حين وصف بو تشن أسـباب بقائـه صـامتا معظـم فـترات لقائنـا. هـذه إستراتيجية عينية وعملية، ضمن دزينة إستراتيجيات سوف نؤمّنها للتعامل مع العثرات العابرة للثقافات ولتحسين فعاليتك في العمل مع فرق دولية.

حدود لامرئية تقسّم عالمنا

المواقف المشابهة لتلك التي عرضـنا أكثـر شـيوعًا ممـا تتوقـع. الحقيقة المؤسية هي أن لدى الغالبية العظمى من المـسؤولين الـذين يديرون أعمالا دولية فهما محدودا للكيفية التـي تـؤثر بهـا الثقافـة في

عملهم. ويصدق هذا بوجه خاص حين يتواصل المزيد منا يوميا عبر وسائط افتراضية كالبريد الإلكتروني أو الهاتف. حين تعيش، أو تعمل، أو تسافر بشكل متكرر إلى بلد أجنبي، تلتقط الكثير من التلميحات السياقية التي تعينك على فهم ثقافة الشعب الذي يعيش فيه هذا البلد، وعلى فك شفرة التواصل بشكل أفضل، والتكيف وفق ذلك. في المقابل، حين تتبادل الرسائل الإلكترونية مع نظير دولي في بلد لم تمض فيها وقتا طويلا، سوف يسهل إغفال الدقائق الثقافية المؤثرة في عملية التواصل.

من الأمثلة البسيطة سلوك مميز تتفرد به الهند – هزة وإيماءة خفيفتان أفقيتان للرأس. سافر إلى الهند في عمل ولن تلبث حتى تتعلم أن هذا السلوك ليس علامة على الاعتراض، أو الشك، أو عوز الدعم، كما هو الحال في معظم الثقافات. على العكس تمامًا، فهو يشي بالاهتمام، والحماس، وأحيانا الإنصات المحترِم. بعد يوم أو يومين، سوف تلحظ أن الجميع يهزون ويومئون بروسهم، فترصد في ذهنك المعنى الظاهر لهذا السلوك، وتتمكن بعدئذ من قراءته بشكل دقيق حين تفاوض حول صفقة مع فريقك الهندي الذي تحاول التعاقد معه.

لكنك قد تتصل يوميا عبر البريد الإلكتروني أو الهاتف بنظرائك الهنود من مكتبك في هلرب، بالدنمرك، أو بوغوتا، في كولمبيا، دون أن تطلع إطلاقا على البيئة التي يعيشون ويعملون فيها. وحين تجتمع عبر الفيديو مع أحد مديريك الهنود الكبار، قد تؤول

هزة وإيماءة الرأس الخفيفتين الأفقيتين على أنهما يعنيان أنـه لا يتفـق كثيرًا مع فكرتك. تُضاعف مـن جهـودك كـي تقنعـه، ولكـن كلـما تكلمت أكثر، تكررت إشارته برأسه (فيما يبـدو) إلى كونـه يختلـف معك. لقد أثّرت الثقافة في تواصلك، ولكـن في غيـاب تلميحـات بصرية وسياقية يؤمّنها الحضور الجسدي، سوف يفوتك أن ثمة شيئًا ثقافيًا مؤثرًا.

وهكذا، بصرف النظر عن وعينا بهذا أو غفلتنا عنـه، للفـروق الدقيقة في أنماط التواصل والتنويعات المركبة لما يعد عملا جيـدا أو أمرا بدهيا، التي تختلف من بلد لآخر، أثر هائل عـلى الكيفيـة التـي يفهم بها الواحد منا الآخر، وهي تـؤثر في النهايـة في الكيفيـة التـي ننجز بها المهام. وكثير من هذه الفروق الثقافيـة – مواقـف متنوعـة بخصوص متى يفضَّل الكلام ومتى يفضَّل الصمت، ودور القائـد في الغرفة، ونوع التقويم البنّاء – قد يبدو طفيفًا. ولكـن إذا لم يكـن لديك وعي بالفروق، ولا إستراتيجيات للتعامل معها بشكل فعال، قد تعرقل لقاءاتِ فريقك، وتُفقد موظفيك الدافعية، وتحبط ممونيك الأجانب، ويصعب عليك بسبل عديدة تحقيق أهدافك.

واليوم، بصرف النظر عما إذا كنا نعمل في دسـلدورف أو دبي، في مدينة البرازيل أو بكين، نيويورك أو نيودلهي، جميعنـا جـزء مـن شبكة دوليـة (واقعيـة أو افتراضـية، ماديـة أو إلكترونيـة) يتطلـب النجاح فيها الملاحة عبر واقعيات ثقافية غاية في الاختلاف. ومـا لم

نعرف كيفية فك شفرة ثقافات أخرى ونتجنب الشراك الثقافية التي يسهل الوقوع فيها، سوف يسهل علينا أن نكون ضحية لسوء الفهم، ولصراع لا ضرورة له، ولفشل نهائي.

الانفتاح على الفروق الفردية لا يكفي

من الممكن تمامًا، بل من السائد، أن تعمل عبر الثقافات لعقود ويتطلب عملك أن تسافر كثيرا، دون أن تدرك أو تعرف الكيفية التي تؤثر بها الثقافة فيك. ملايين الناس يعملون في بيئات دولية ويظلون يرون الأشياء من منظوراتهم الثقافية الخاصة بهم، مفترضين أن كل الفروق، والخلافات، وحالات سوء الفهم متجذرة في الشخصية. ولا يرجع هذا إلى الكسل. كثير من ذوي النوايا الصادقة لا يثقّفون أنفسهم بخصوص الفروق الثقافية لأنهم يعتقدون أن التركيز على الفروق الشخصية يكفيهم.

بعد أن نشرت مقالة على شبكة المعلومات حول الفروق بين الثقافات الآسيوية وأثرها على عمل الفرق في آسيا، علّق أحد القراء بقوله "إن الحديث عن الفروق الثقافية يقودنا إلى الصور النمطية، ومن ثم فإنه يضع الأفراد في صناديق 'سجايا عامة'. بدلًا من الحديث عن الثقافة، من المهم أن نحكم على الناس بوصفهم أفرادًا، وليس بوصفهم نتاجًا لبيئتهم".

أول وهلة، تبدو هذه حجة سليمة، بل منيرة. فبطبيعة الحال، للأفراد، أيا كانت أصولهم الثقافية، سجايا شخصية متنوعة. لماذا

إذن لا نقارب كل الناس بغرض معرفتهم شخصيا، ونبدأ من هناك؟ لسوء الحظ أن هذه رؤية حالت دون تعلّم آلاف الناس ما يحتاجون لمعرفته لتحقيق أهدافهم. إذا خضت في أي تفاعل مفترضا أن الثقافة ليست مهمة، سوف تتمثل آليتك الأصلية في رؤية الآخرين عبر عدسات ثقافتك، وسوف تحكم أو تسيء الحكم عليهم وفق ذلك. تجاهل الثقافة، ولن تملك سوى أن تستنتج "تشن لا يتكلم – يتضح أنه ليس لديه ما يقول! سوف يكون فشله في التحضير سببا في تقويض هذا البرنامج التدريبي!" وقد تقول "لقد أخبرني جاك في مراجعته لأدائي بأن كل شيء على ما يرام، في حين أنه كان مستاء من عملي – إنه رئيس خبيث، وغير صادق، وغير كفء!"

نعم، كل فرد مختلف. ونعم، حين تعمل مع أناس من ثقافات مختلفة، يجب ألا تكون لديك افتراضات حول السجايا الشخصية مؤسسة على البلد التي ينتمي إليها المعني. لكن هذا لا يعني أن معرفة السياقات الثقافية ليست ضرورية. إذا كان نجاح عملك يرتهن لقدرتك على العمل بنجاح مع أناس من مختلف أنحاء العالم، سوف يلزمك تثمين الفروق الثقافية، فضلا عن الفروق الفردية، فكلاهما مهم.

وإذا كان هذا المركب لا يكفي، فإن الفروق الثقافية والفردية غالبًا ما تكون مغلّفة بفروق ضمن الشركات، والصناعات، والمهن، وجماعات أخرى. ولكن حتى في أشد المواقف تعقيدا، من شأن فهم

الكيفية التي تؤثر بها الفروق الثقافية في هذا الخليط أن يعينك على اكتشاف مقاربة جديدة. ذلك أن أنماط السلوك والاعتقاد الثقافية تؤثر بشكل متكرر في مدركاتنا (ما نراه)، ومعارفنا (ما نعتقده)، وأفعالنا (ما نقوم به). والغاية من هذا الكتاب هي مساعدتك على تحسين قدرتك على فك شفرة أوجه الثقافة هذه بحيث تعزز فاعليتك في التعامل معها.

ثمانية مقاييس ترسم خريطة ثقافات العالم

لم أولد لأسرة متعددة الثقافات لوالدين جالا بي العالم. على العكس، فقد ولدت بالقرب من تو هاربرز، في ولاية مينيسوتا، التي اشتهرت عند قائدي المركبات على الطريق القادم من دولوث بأنها مقر "كعكات بيتي"، وهي على منوال القرى الصغيرة التي يمضي فيها معظم الناس كل حياتهم إبان تشرّبهم ثقافة طفولتهم. وكان والدي أكثر حبا بقليل لروح المغامرة من هذا؛ فحين بلغت الرابعة من عمري، انتقلنا إلى مينيابولس على بعد مائتي ميل، حيث اشتد عودي هناك.

غير أنني حين كنت شابة وقعت في الغرام بإثارة أن تكون محاطا بأناس يرون العالم بأساليب مختلفة بشكل درامي عن أسلوبي. ولأنني أمضيت حتى الآن نصف عمري تقريبًا خارج الولايات المتحدة، طوّرت مهارات تتراوح بين تناول وجبة دود الموبين أثناء تدريسي اللغة الإنجليزية لطلاب الثانوية في بتسوانا، إلى مراوغة البقر، والدجاج، أو العربات الهندية ثلاثية العجلات خلال جولتي

الصباحية حين أشرف على دورة تدريسية قصيرة لمسؤولين في الهند.

وها أنا اليوم زوجة لفرنسي أربي طفلين في فرنسا، ما يعني أني أواجه تحديات عابرة للقارات بشكل يومي. فهل من الضروري بالفعل لشخص مثقف أن يطوي أوراق الخسّ قبل تناولها، أو أن قطعَها مقبول أيضًا؟ وإذا حدث أن قبّلني في وجنتي جيراني العطوفون الذين يسكنون في طابق أعلى حين مررت بهم في الردهة، فهل سوف يكون من المبالغة أن أقبّلهم في وجناتهم كلما رأيتهم أول مرة في كل يوم.

غير أن دروس هذا الكتاب لم تنتج عن نقاشات حول أوراق الخسّ أو دود الموبين (مهما كانت أهمية مثل هذه الأشياء)، بل نتجت عن فرص رائعة لتدريس إدارة عابرة للثقافات في واحدة من أكثر مؤسسات العالم تنوعا ثقافيا. وكنت بعد افتتاح الفرع الفرنسي من شركة استشارية عابرة للثقافات، حيث سعدت بوصفي أستاذة في INSEAD ("المعهد الأوربي لإدارة الأعمال") بالتعلم بشكل يومي من عشرات المختصين في الثقافة من أمثال بو تشن، قد بدأت العمل أستاذة في INSEAD، المعهد الذي لا يكاد يعرفه أحد من سكان تو هاربز، مينسوتا.

وهو أيضًا واحد من الأماكن النادرة، لأن كل واحد فيه يشكل أقلية ثقافية. وعلى الرغم من وجود المركز في فرنسا، فإن عدد الطلاب الفرنسيين لا يشكل سوى 7٪ تقريبًا. وحسب آخر مراجعاتي، المجموعة الهندية هي الأكبر، حيث تشكل حوالى 11٪

من مجموع الطلاب. بعض الطلاب المسؤولين الآخرين عاشوا وعملوا في مختلف أرجاء العالم، وكثيرون منهم أمضوا سيَرهم المهنية ينتقلون من منطقة إلى أخرى. وحين يتعلق الأمر بالإدارة العابرة للثقافات، هؤلاء المسؤولون الدوليون ضمن الأكثر براعة ودراية على وجه الأرض. وعلى الرغم من أنهم يأتون إلى INSEAD كي يتعلموا منا، فإنني أتعلم سرّا كل يوم منهم. وقد استطعت تحويل قاعة درسي إلى مختبر يفحص فيه المشاركون التنفيذيون، ويشككون، ويسوّغون، ويصححون بيانات بحث استمر أكثر من عقد. وقد أسهم كثير منهم بحكمته الخاصة وحلوله المختبرة لإنجاز المهام في عالم معولم.

وهذا الكنز الدفين من المعلومات والخبرات هو الذي يغذي نموذج المقاييس الثمانية الذي يشكل لب هذا الكتاب. ويمثل كل واحد من هذه المقاييس مجالا أساسيا، يلزم المديرين أن يكونوا على وعي به، يبين الكيفية التي تتنوع بها الثقافات عبر طيف ما من طرف ما إلى الطرف المعاكس. والمقاييس الثمانية هي:

- *التواصل*: السياق المتدني في مقابل السياق العالي
- *التقويم*: التقويم السلبي المباشر في مقابل التقويم السلبي غير المباشر
- *الإقناع*: أولوية المبادئ في مقابل أولوية التطبيقات
- *القيادة*: مساواتية في مقابل تراتبية

- *صنع القرار*: توافقي في مقابل هابط
- *الثقة*: مؤسسة على المهام في مقابل مؤسسة على العلاقـات الشخصية
- *الاعتراض*: صدامي في مقابل غير صدامي
- *الجدولة*: زمن خطي في مقابل زمن مرن.

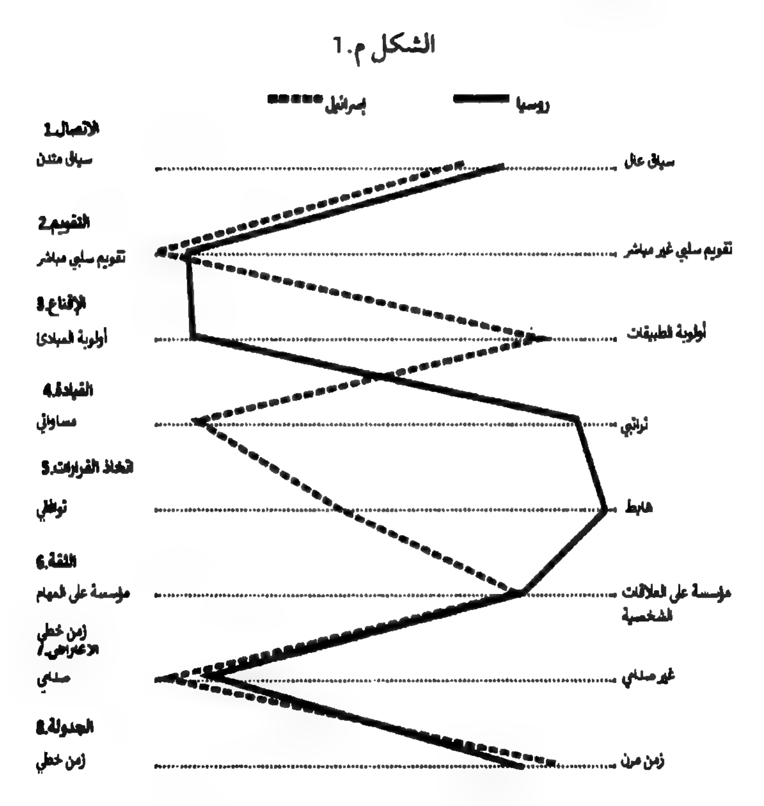
سواء أردت أن تحفّـز موظفيـك، أم تـسعد زبائنـك، أم تـنظم دعوة للقاء يشارك فيه أشخاص من ثقافات مختلفة، سـوف تعينـك هذه المقاييس الثمانية على تحسين فعاليتك. بتحليل موضعة ثقافة مـا نسبة إلى أخرى، سوف تمكنك المقاييس من تحديد الكيفية التي تؤثر بها الثقافة في تعاونك الدولي ومن تجنب المواقف المؤلمة، كتلك التـي وجد فيها وبر ودولاك نفسيهما.

تفعيل خريطة الثقافة

دعني أضرب لك مثلا على الكيفية التي يقوم بها فهم المقاييس بدور في موقف واقعي. تخيل أنك مسؤول إسرائيلي يعمل في شركـة اشترت لتوها موقعا صناعيا في روسيا، وأن منصبك الجديد يتطلب إدارتك مجموعة من الموظفين الروس. في البداية تسير الأمور على ما يرام، ثم تبدأ في ملاحظة أنك تواجه صعوبات تتجـاوز تلـك التـي اعتدت على مواجهتها مع موظفين إسرائيليين. إنك لا تحـصل مـن فريقك على نتـائج مماثلـة، ولا يبـدو أن لأسـلوبك الإداري تـأثيرا إيجابيا مشابها لتأثيره في إسرائيل.

حائرا ومنشغلا، تقرر أن تلقي نظرة على ثقافة قطاع الأعمال الروسية في المقاييس الثمانية وتقارنها بالثقافة الإسرائيلية. النتيجة هي ما تعرضه الخريطة في الشكل م.1- نوع الأداة الذي سوف نتقصى بالتفصيل في الفصول القادمة.

الشكل م.1



تلحظ أثناء مراجعتك لخريطة الثقافة أن كلا من ثقافة قطاع الأعمال الروسية والإسرائيلية تفضل الجدولة المرنة على الجدولة المنظمة (المقياس 8)، وكلاهما يقبل ويقدّر الاعتراضات المفتوحة

(المقياس 7)، وكلاهما يقارب مسائل الثقة عبر توجه العلاقات الشخصية بدلا من توجه المهام (المقياس 6)؛ وهذا يتصادى مع خبرتك. غير أنك تلحظ أن هناك فجوة كبيرة بين الثقافتين حين يتعلق الأمر بالقيادة (المقياس 4)، حيث تفضل روسيا المقاربة التراتبية، فيما تفضل إسرائيل مقاربة مساواتية. وكما سوف يستبين من نقاش أكثر تفصيلا، يقترح هذا أن توقير البنى التنظيمية المسطحة والأسلوب المساواتي الذي يميز رجال الأعمال الإسرائيليين قد لا يكون فعالا في بيئة روسيا التي ترسخ فيها التراتبية.

التالي تلميحة للصعوبات التي واجهتك. تبدأ بإعادة اعتبار للموقف الإسرائيلي الشائع الذي يعتبر الرئيس "مجرد واحد من الرفاق"، وتلحظ أن فريقك الروسي ربما أساء فهم بعض ألفاظك وأفعالك، المصممة وفق الثقافة الإسرائيلية المساواتية، ولعلها ثبطت دوافعهم. في الأسابيع التالية تشرع في إجراء بعض التعديلات في أسلوبك في القيادة، وتجد أن المناخ تحسّن بشكل بطيء – وكذا شأن النتائج الأكثر أهمية. هذا مثال على الكيفية التي نستخدم بها المقاييس الثمانية وعملية رسم خريطة للثقافة بحيث تسفر عن تغييرات حقيقية ومؤثرة ضمن الشركات، بما يفيد كل المعنيين.

كيف تموضعت بلادي هنا؟

كل واحد من الفصول التالية مكرس لأحد مقاييس خريطة الثقافة الثمانية. ويموضع كل مقياس من عشرين إلى ثلاثين بلد على متصل، ويرشدك إلى تطبيق المقياس على عشرات المواقف التي عادة ما تحدث في قطاعات أعمال العالم المعولم. ولأن ما هو مهم في المقياس إنما يتمثل في الفجوة النسبية بين بلدين، في وسع شخص من أي بلد أن يطبقَ مفاهيم الكتاب على تفاعلاته مع زملائه من أي بلد آخر.

قد يعترض البعض بأن المقاييس لا تعطي وزنا مناسبا للتنويعات الثقافية ضمن الأفراد، والثقافات الفرعية، والمناطق، والشركات. ولعل فهم الكيفية التي أعدت بها المقاييس يعينك على فهم الكيفية التي انعكست بها مثل هذه التنويعات في المقاييس، والكيفية التي يتسنى لك بها تطبيق التبصرات التي تؤمّنها المقاييس بدقة بالغة.

كمثال على هذا، دعونا ننظر إلى موضع ألمانيا على "مقياس الجدولة"، الذي يعكس الكيفية التي ينحو بها الناس في ثقافات متنوعة إلى التعامل مع الوقت. تتمثل الخطوة الأولى في مقابلة مديرين ألمان من المستوى المتوسط، وطلب الحديث معهم حول أهمية أن يُبدوا مرونة بدلًا من التنظيم حين يتعلق الأمر بجدولة اجتماعات، أو مشاريع، أو مدد. وبطبيعة الحال، تتنوع الاستجابات

الفردية، غير أن هناك نمطا معياريًا سوف يظهر. ويوضح المنحنى الجرسي نطاق ما يعد سلوك أعمال مناسبًا ومقبولا في "مقياس الجدولة" في ألمانيا، حيث تظهر سنامة تمثل أغلبية الاستجابات. قد يبدو المقياس على النحو التالي:

الشكل م.2



وبطبيعة الحال، يحتمل أن تكون هناك قلة ناشزة – حفنة ألمان يوجدون في طرفي السنام الأيمن والأيسر – لكن سلوكها، محكوما عليه من قبل الرأي الألماني الشائع، غير مناسب، أو غير مقبول، أو على الأقل ليس مثاليًا في ثقافة قطاع الأعمال الألمانية.

بهذا النمط من التحليل بدأتُ في وضع خريطة مواضع البلدان على المقياس. بعد ذلك عدّلت المواضع وفق ما حصلت عليه من استجابات المئات من المسؤولين الدوليين.

حين تنظر إلى المقاييس المصورة في هذا الكتاب، لن ترى السنام الخاص بكل بلد، بل ترى نقطة تمثل الوضع المعياري في السنام، كما هو مبين في الشكل م.3. بتعبير آخر، يشير موضع البلد على المقياس

إلى الموضع المتوسط لنطاق من الـسلوكيات المناسـبة أو المقبولـة في البلد المعني.



الشكل م.3



وحين تنظر إلى المقاييس، تذكّر دائما أن كلا من الفروق الثقافية والفروق الفردية يؤثر في كل تفاعل دولي. ضمن نطـاق سـلوكيات الأعمال المقبولة في أي ثقافة، سوف يقوم رجل أعمال أو سيدة أعمال باختيارات في مواقف عينية.

مثل ذلك، اعتبر "مقياس التقويم" (انظـر الفـصل 2)، الـذي يتعامل مع مسألة ما إذا كان يفضَّل أن يكـون المـرء مبـاشرا أو غـير مباشر حين يدلي بتقويم سلبي. ثمة نطاق من السبل المقبولة لتـأمين مثل هذا التقويم في هولندا، ويمكن لرجل أو سيدة الأعمال أن يقوم مرتاحًا باختيارٍ يتموضع في أي مكان ضمن هذا النطاق. وعلى نحو مشابه، يوجد نطـاق مـن الـسبل المناسـبة لتـأمين تقـويم سـلبي في المملكة المتحدة، ويمكن لرجل أو سيدة الأعمال البريطاني أن يختـار أسلوبا محددا من أي موضع في هـذا النطـاق (انظـر الـشكل م.4). الثقافة تضع نطاقا، وضمن هذا النطاق يقوم كل فـرد باختيـار مـا. المسألة ليست مسألة ثقافة/و شخصية، بل مسألة ثقافة وشخصية.

إذا قارنت ثقافتين، قد تجد أن ثمة تداخلا بين أجزاء من نطاقيهما، في حين لا تتداخل أجزاء أخرى. وهكذا قد يستخدم هولنديون أساليب تقويم مناسبة في هولندا وفي المملكة المتحدة، في حين قد يستخدم هولنديون آخرون أساليب مقبولة في هولندا لكنها تعد في المملكة المتحدة غير مناسبة، ووقحة، وعدائية. سوف تعينك المقاييس الثمانية على فهم الفروق وتقويم الاختيارات الفردية ضمن سياق ثقافي واسع.

الشكل م.4

النطاق الهولندي

النطاق البريطاني

استجابة سلبية مباشرة ⟷ استجابة سلبية مباشرة

المنظور الثقافي: النسبية الثقافية

ثمة عامل حاسم آخر في فهم معنى المقاييس الثمانية يتمثل في مفهوم النسبية الثقافية. وكمثال على هذا، دعونا نعتبر موضع إسبانيا في "مقياس الثقة" (الشكل م.5)، الذي يموضع الثقافات وفق ما إذا كانت تبني الثقة على العلاقات الشخصية أو على خبرة مهام مشتركة.

اسأل نفسك الآن سؤالا بسيطا. هل إسبانيا مؤسسة على المهام أو مؤسسة على العلاقات الشخصية؟ إذا كنت تشبه معظم الناس، سوف تجيب بأن إسبانيا مؤسسة على العلاقات الشخصية. غير أن هذه الإجابة خاطئة بشكل خفي وحاسم. الإجابة الصحيحة هي أنه إذا كنت من فرنسا، أو المملكة المتحدة، أو السويد، أو الولايات المتحدة، أو أي بلد آخر يتموضع يسار إسبانيا على المقياس، فإن إسبانيا مؤسسة على العلاقات الشخصية *مقارنة بثقافتك*.

الشكل م.5

مؤدى الفكرة هنا هي أننا حين نفحص الكيفية التي ترتبط بها شعوب من ثقافات مختلفة مع بعضها البعض، ليس الأمر المهم الموضع المطلق لأي منها على المقياس، بل الوضع النسبي، فهو الذي يحدد الكيفية التي ينظر بها شعب ما إلى شعب آخر.

اعتبر مثلا ما يحدث حين شكلت الجماعة الاستشارية البريطانية KMPG عدة فرق دولية لمعايرة تنفيذ منظومات برمجة إدارية أعدها مطوِّر برمجة المشاريع SAP. تألفت إحدى هذه الفرق أساسًا من مستشارين بريطانيين وفرنسيين، وخلال العمل شكا البريطانيون من أن الفرنسيين لم يكونوا منظمين، بل كانوا

فوضويين، ولا يراعون الدقة في الوقت. وقد قال بريطاني كان ضمن أعضاء الفريق "إنهم يسلكون طرقًا جانبية وملتوية أثناء اللقاء، لدرجة أنه يستحيل متابعة خط تفكيرهم!"

وفي فريق آخر، تشكل أساسا من الهنود والفرنسيين، شكا الهنود من أن الفرنسيين صارمون، ومتصلبون، ومستحوذ عليهم من قبل واجس الموعد الأخير والقالب لدرجة أنهم عاجزون عن التكيف حين يتغير الموقف المحيط بهم. وقد قال هندي كان ضمن أعضاء الفريق "إذا لم تخبرهم عما سوف يحدث في الاجتماع قبل أسابيع من انعقاده، وبأي ترتيب، فإنك تثير أعصابهم."

ما سر هذا التعارض في الانطباعات حول الفريق الفرنسي؟ إن نظرة سريعة لـ"مقياس الجدولة" (الشكل م.6) تكفي لتبيان أن الفرنسيين يتموضعون بين البريطانيين والهنود، ما يؤدي إلى تعارض في الانطباعات القادمة من المنظورين المنفصلين.

الشكل م.6

حين وصفت هذه التجربة لفريق يتألف من ألمان وبريطانيين يتعاونون في فريق دولي، ابتسم أحد الألمان، وقال "هذا أمر مضحك؛ لأننا نحن الألمان نشكو دائمًا من أن البريطانيين ليسوا

منظمين، بل فوضويون ويتأخرون دائما عن المواعيد – وهذه هي الشكوى نفسها التي وجهها البريطانيون للفرنسيين في مثالنا." ولكن لاحظ المواضع النسبية للألمان والبريطانيين في "مقياس الجدولة".

لهذا السبب فإن النسبية الثقافية هي مفتاح فهم أثر الثقافة على التفاعلات البشرية. إذا أراد مسؤول تشكيل وإدارة فرق دولية في وسعها أن تعمل معا بنجاح، فإنه يحتاج لفهم ليس فقط الكيفية التي يرى بها أناس من ثقافته آخرين من ثقافات دولية مختلفة، بل يحتاج أيضًا لفهم الكيفية التي تدرك بها هذه الثقافات الدولية *بعضها البعض*.

حين تكون الفروق الثقافية في داخلنا

سنحت لي مؤخرا فرصة التحدث هاتفيا مع كوسيمو توروتورو، الذي يدير جمعية متحدثين في لندن. بالركون فحسب إلى اسمه، افترضت قبل المحادثة أنه إيطالي. ولكن ما أن تكلم، مبتدئًا جمله بالكلمة الألمانية "ja"، حتى استبين لي أنه ليس إيطاليا.

فسر لي توروتورو الأمر بقوله "أمي صربية، وأبي إيطالي، وقد أمضيت سنوات عديدة من طفولتي في ألمانيا، ومعظم شبابي في المملكة المتحدة. وكما ترين لا أحتاج للتحدث مع أي شخص آخر كي أختبر الفروق الثقافية التي تتكلمين عنها، فكلها موجودة في داخلي!".

ضحكت، متخيلة توروتورو يتناول الإفطار وحيدا ويقول لنفسه بالإيطالية، "لماذا يجب عليك أن تكون فظا إلى هذا الحد؟"، ويجيب نفسه بالألمانية"، "أنا فظ؟!؛ ولماذا يجب عليك أن تكون عاطفيا إلى هذا الحد؟"

في حين أن معظم الناس يمضون معظم حيواتهم في مواطنهم، لهذه المقاييس مستوى آخر من الأهمية لذوي الخلفيات المتنافرة. إذا عشت في بلدين أو أكثر، أو ولدت لأبويين من بلدين مختلفين، سوف تشرع في ملاحظة الكيفية التي ساعدتك بها الثقافات المتعددة في تشكيل شخصيتك. قد تجد أن جزءًا من أسلوبك الشخصي مأتاه الثقافة التي عشت فيها أول سني حياتك، وجزءًا آخر مأتاه الثقافة التي درست فيها تعليمك العالي وحصلت فيها على وظيفة، وجزءًا ثالثًا مأتاه ثقافة أبيك، ورابعًا مأتاه ثقافة أمك. الصفحات التالية لن تعينك فحسب على أن تكون أكثر فعالية بوصفك رجل أعمال أو سيدة أعمال؛ بل قد تعينك أيضًا على فهم نفسك بشكل لم يتسن لك من قبل.

تذوقك الماء الذي تسبح فيه

يمكن للثقافة أن تكون موضوعًا حساسًا، وغالبًا ما يستجيب المرء للحديث عن ثقافته بالطريقة التي يستجيب بها للحديث عن أمه. لدى معظمنا غريزة دفاعية عميقة إزاء الثقافة التي نعتبر أنفسنا منتمين إليها، وعلى الرغم من أننا قد ننتقدها بحدة، فإننا نستثار إذا

تجرأ شخص من ثقافة أخرى على القيام بفعل مماثل. لهذا السبب، فإنني أمشي في هذا الكتاب في حقل ألغام.

لقد وعدت بأن استنبط كل المواقف التي أعتبرها من حكايا أناس حقيقيين يعملون في شركات حقيقية، على الرغم من أنني غيرت في الأسماء، والتفاصيل، والظروف، حفاظا على خصوصيات أصحابها. على ذلك، قد تجد نفسك تستجيب بشكل دفاعي حين تسمع ما قاله الآخرون عن ثقافتك: "هذا ليس صحيح! ثقافتي لا تشبه إطلاقا ما تتحدث عنه!"

فدعوني، خشية أن أصبّ الزيت على النار، أكرر القصة المألوفة حول السمكتين الشابتين اللتين صادفتا سمكة مسنّة تسير في اتجاه معاكس. أومأت إليهما وقالت، "صباح الخير، كيف تجدان الماء؟" — ما جعل إحداهما تسأل الأخرى، "بحق الإله، أي ماء تتحدث عنه؟"[1]

---

(1) سمعت أول مره هذا القياس التمثيلي من زميلي وموجهي، الأستاذ جوز سانتوس، الذي يتحدث عن التشابه بين الثقافة والماء في مادته. وقد أحال إلى هذا القياس أيضًا كتاب لفونز ترومبينارز وتشارلز هامبدون-ترنر ركوب أمواج الثقافة: فهم التنوع في قطاع الأعمال العالمي (*Riding the Waves of CultreL Understanding Diversity in Global Business*) (2nd ed. New York, McGraw Hill, 1998)، الذي كتب يقول "لا تكتشف السمكة حاجتها إلى الماء إلا حين لا تعود فيه. ثقافتنا التي تخصنا مثل الماء للسمكة، فنحن نعيش ونتنفس عبرها." وفي الآونة الأخيرة فقط، بعد الانتهاء من مسوّدة الفصل الأول، عنون المؤلف كي =

حين تكون من ثقافة ما وفيها – كما هو حال السمك في الماء – غالبًا ما تصعب عليك، إن لم تستحل، رؤية هذه الثقافة. الناس الذين يمضون معظم حياتهم يعيشون في ثقافة واحدة لا يرون في الغالب سوى الفروق الجهوية والفردية، ولذا فإنهم يخلصون إلى أنه "ليست لثقافتهم الوطنية شخصية واضحة".

وقد فسر جون كليري، وهو مهندس من الولايات المتحدة، هذه الظاهرة خلال إحدى المواد التي أدرسها للمسؤولين.

عشت الثمانية والعشرين سنة الأولى من حياتي في مدينة ماديسون، ويسكانسون، وهي مدينة صغيرة نسبيا، غير أن عملي اضطرني إلى التنقل كل أسبوع في مناطق مختلفة من الولايات المتحدة، فأعضاء فريقي كانوا مبعثرين في أنحاء البلاد. الفروق الثقافية في الولايات المتحدة كبيرة. مدينة نيويورك تبدو مختلفة كليًا عن أثينا، في ولاية جورجيا. ولهذا حين بدأت العمل مع أجانب يتحدثون عن انطباعاتهم حول العمل مع "الأمريكيين"، اعتبرت هذا نوعا من الجهل. وكان لي أن أرد عليهم بقول إنه "ليست هناك ثقافة أمريكية. المناطق مختلفة، وضمن كل منطقة، الأفراد مختلفون؟"

= هامريتش ورتشارد لويس كتابهما الجديد على هذا القياس: ليس في وسع السمك أن يرى الماء: كيف يمكن للثقافة الوطنية أن تصنع أو تقوض إستراتيجية شركتك (*Fish Can't See Water: How National Culture Can Made or Break Your Corporate Strategy*) .((Wiley, 2013

بعد ذلك انتقلت إلى نيودلهي، بالهند، وبدأت في قيادة فريق هندي والإشراف على تعاون أعضائه مع فريقي السابق في الولايات المتحدة، وكنت أشعر بالإثارة لأن هذا سوف يسنح لي فرصة الدراية بالثقافة الهندية. وبعد 16 شهرا في نيودلهي أمضيتها في العمل مع هنود كنت خلالها أنظر إلى تعاونهم من منظور هندي، أستطيع أن أقول إني حصلت على قدر هائل من المعلومات... حول ثقافتي. برؤيتي الأسلوب الأمريكي في التفكير والعمل من منظور خارجي، استطعت أول مرة أن أرى ثقافة أمريكية واضحة ومرئية. للثقافة في بلدي شخصية قوية كانت غائبة عني تمامًا حين كنت فيها وجزءًا منها.

عندما تسمع الناسَ المقتبسة أقوالهم في هذا الكتاب يشكون، أو ينقدون، أو يشعرون من منظورهم بصدمتهم إزاء ثقافتك، اعتبر هذا فرصة سنحت لك لمعرفة المزيد ليس فقط عن ثقافات العالم غير المألوفة بل حتى الثقافة التي تنتمي إليها. حاول أن ترى، وتشعر، وتتذوق الماء الذي تسبح فيها بأسلوب حيوان بري. قد تجد الخبرة رائعة – فهي توسع المدارك.

***

حين رجعت إلى شقتي في باريس بعد حلقة النقاش مع آل برنارد وبو تش، أفكرت ثانية في النصيحة التي أسدتها لي أم بو. بحثت عن كلماتها في جوجل، "للديك عينان، وأذنان، وفم واحد، ويجب عليك أن تستخدمهم وفق ذلك". كنت أتوقع أن يبدأ

الاقتباس بعبارة من قبيل "يقول كونفوشيوس"، أو على الأقل "تقول أم بو." لكن هذا لم يحدث. يبدو أن الفيلسوف اليوناني أبيقور قال شيئًا شبيهًا بهذا، لكنه حسب علمي لم يعش إطلاقًا في الصين.

في تلك الليلة، بدلًا من الحلم بفواكه تختفي من سلة تبضعي، اضطجعت في السرير أفكر في السبب الذي حال دون تكلم بو، وجعلني أستمر في الكلام قبالة صمته، في حين أنني – في مفارقة المفارقات – كنت أدير حلقة نقاش حول الفعالية العابرة للثقافات. أفكرت ثانية في نصيحة السيدة تشن وتمنيت لو أنني أخذت بها في ذلك الصباح.

نصيحة السيدة تشن صحيحة، ليس فقط للأطفال الصينيين، بل لكل من يأملون في تحسين فعاليتهم أثناء عملهم في مواجهة حواجز ثقافية. حين تتفاعل مع شخص من ثقافة أخرى، حاول أن ترى أكثر، وتسمع أكثر، وتتكلم أقل. استمع قبل أن تتكلم، وتعلّم قبل أن تتصرف. قبل أن تلتقط الهاتف كي تتفاوض مع ممونين في الصين، أو مع عاملين مع شركتك في الهند، أو رئيسك الجديد في البرازيل، أو زبائنك في روسيا، استخدم كل الموارد المتاحة لفهم الكيفية التي يختلف بها الإطار الثقافي الذي تعمل معه عن إطارك الثقافي – آنذاك فحسب ابدأ في الاستجابة.

الفصل الأول

1

الاستماع إلى الهواء

التواصل عبر الثقافات



حين وصلت إلى فندقي في نيودلهي، كان الحر شـديدًا، وكنـت جائعة. وعلى الرغم من أنه كان يفترض أن أمـضي ذلـك الأسـبوع أعطي دروسا لجماعة من المسؤولين الهنود في فنـدق أوبيريـو، وهـو فندق خمس نجوم أنيق، فإن مدرسة الأعمال الهندية التي استضافتني حجزت لي نزلا صغير ومتواضعًا على بعد عدة أميال. النزل هـادئ ونظيف، لكنه بدا كصندوق أسمنتي به نوافـذ، وكـان يقـع خلـف الطريق، يحيط به سور به بوابة مغلقة. لا بأس به؛ هكذا قلت لنفسي وأنا أضع حقائبي في غرفتي. الإقامة في هوتيل عـلى بعـد خطـوات من صخب يوم عمل في نيودلهي سوف يسهم كثيرا في تذوقي نكهة المدينة.

كان تناول وجبة غداء على رأس قائمة أولوياتي. قفـز الـشاب الودود، المكلف بخدمة النزلاء في بهو الاستقبال، مـن مكانـه حـين لمحنـى وأسرع إلي. سألته عـن مكـان جيد لتنـاول الطعام، فقال لي

"هناك مطعم رائع على يسار الهوتيل. أنصحك به كثيرًا. اسمه سواغات، ولن تجدي صعوبة في العثور عليه".

بدا الأمر مثاليا. عمدت الطريق ونظرت يسارًا. كان الشارع زوبعة من الألوان والروائح والأنشطة. رأيت محل بقالة، محل غسيل ملابس، أسرة من خمسة أفراد تراكموا على دراجة بخارية، ومجموعة من الدجاج المرقط بالبني على أرض متربة بجانب ممر المشاة. لكنني لم أر مطعما.

"ألم تجديه؟"، سألنى الموظف الشاب العطوف مستغربًا بمجرد عودتي إلى الهوتيل. في هذه المرة شرح لي بقوله "فقط اخرجي من الهوتيل، اعبري الشارع، وسوف تجدين المطعم على يسارك. سوف تجدين لافتة. ولن تجدي صعوبة في العثور عليه".

حسن، يبدو أني سوف أعثر عليه هذه المرة. حاولت الالتزام

بتعليماته، فعبرت الشارع المواجه مباشرة للهوتيل، ونظرت مرة أخرى إلى اليسار. ولأنني لم أجد لافتة مطعم، عمدت إلى ذلك الاتجاه ومشيت مسافة. كان الأمر مربكا بعض الشيء، لأن الشارع متراص ومزدحم. وبعد ما يقرب من دقيقة، وجدت شارعًا جانبيًا صغيرًا مكتظا بالناس؛ أكشاك لبيع الطعام، ونساء يبعن الصنادل والملابس النسائية التقليدية. هل هذا هو السوق الذي قصده البواب؟ غير أنني بعد فحص دقيق لما شعرت أنه يستنفد كل تأويلات العبارة "على يسارك"، بدأت أتساءل عما إذا كنت وقعت في شرك أحد عروض التفلزة الواقعية، فقررت العودة إلى الهوتيل.

مرة أخرى، تبسّم لي البواب ابتسامة عطوفة، وإن كنت متأكدة من أنه كان يحدّث نفسه بأن هذه السيدة ليست غاية في الذكاء. حك رأسه في حيرة لعجزي عن العثور على الواضح، وقال "سوف آخذك إلى هناك." غادرنا الهوتيل، عبرنا الشارع، اتجهنا يسارًا، ثم مشينا عشر دقائق تقريبًا، متلمسين طريقنا عبر حركة مرور المشاة المهتاجة، مارين في طريقنا بشوارع جانبية عديدة وعدد لا يحصى من رؤوس الماشية. في النهاية، خلف بنك كبير يجثم بهدوء على محل فواكه في الدور الثاني من بناء من الجص الأصفر، رمقت لافتة صغيرة كتب عليها سواغت.

بعد أن شكرت الموظف على عطفه الجمّ، لم يكن في وسعي إلا أن أتساءل عن السبب الذي حال دون قوله لي "اعبري الشارع، اتجهي يسارًا، امش لتسع دقائق، ابحثي عن بنك كبير في الركن،

وحين ترين محل فواكه، ابحثي في الطابق الثاني من بناء الجص الأصفر عن لافتة تحمل اسم المطعم."

وكما يقترح بحثي عن وجبة غداء في نيودلهي، تختلف المهارات المتضمنة في التواصل الفعال بشكل درامي من ثقافة إلى أخرى. في الولايات المتحدة وفي ثقافات أنجلو-أمريكية أخرى، يتدرب الناس (دون وعي في معظم الأحوال) على التواصل بالحَرفية والتصريح الممكنين، ومسؤولية الدقة في نقل الرسالة ملقاة كليا على عاتق المتواصل: "إذا لم تفهم، فالذنب ذنبي".

في المقابل، في كثير من البلدان الآسيوية، بما فيها الهند، والصين، واليابان، وإندونيسيا، غالبًا ما تبلَّغ الرسائل ضمنيا، ما يستدعي قيام المتلقي بالقراءة بين السطور. التواصل الجيد موارب، ومتعدد المستويات، وقد يتوقف على نص تحتي مكثف، والمسؤولية عن نقل الرسالة مشتركة بين الراسل والمرسل إليه. والأمر نفسه يسري على الثقافات الإفريقية (كينيا وزيمبابوي مثلًا)، وبدرجة أقل على ثقافات أمريكا اللاتينية (كالمكسيك، والبرازيل، والأرجنتين) والثقافات الأوربية اللاتينية (مثل إسبانيا، وإيطاليا، والبرتغال)، بما فيها فرنسا.

الواقع أن موظف الهوتيل أمّن كل المعلومات الضرورية لشخص من ثقافته للعثور على سوغات، ولربما كان للهندية التي تعيش في سياق ثقافي مشابه لدلهي أن تفهم بسرعة موقع المطعم من التلميحات التي أدلى بها، وأن تتناول غداءها أثناء بحثي، ضاجرة، عبر الشوارع.

وكما يوضح بحثي عن مطعم سواغات، كون المرء مستمعا جيدا لا يقل أهمية للتواصل الفعال من كونه متحدثا جيدا. وكلتا هاتين المهارتين الأساسيتين تختلف بشكل متساو من ثقافة إلى أخرى.

***

كنت في فرنسا أثناء فصل الرُبيع، حيث عشت سنين عديدة، وحدث أن طُلب مني أن ألقي عرضا في مؤتمر حول الموارد البشرية في باريس. كانت أوينز كورننغ هي الشركة الراعية للمؤتمر، وهي منتِج بارز على مستوى العالم لمواد بناء المساكن، يقع مقره الرئيس في توليدو، بولاية أوهايو – التي تبعد ما يقدَّر بإحدى عشرة ساعة من القيادة عن مسقط رأسي مينيسوتا، لكنها تظل ضمن الحدود العشيرية لثقافتي الأمريكية وسط-الغربية.

حين وصلت إلى المؤتمر، وجدت خمسين مديرا للموارد البشرية مجتمعين في فندق باريسي نمطي بأسقف شاهقة وأشعة شمس تنفذ عبر نوافذ تصل أعاليها السقف. ثمانية وثلاثون من المشتركين كانوا من توليدو، والباقي من أوربا وآسيا، لكنهم جميعا عملوا لعقد على الأقل مع أوينز كورننغ. جلست على كرسي في الركن الخلفي من القاعة، حين بدأ العرض الذي يسبق عرضي.

كان المتحدث هو ذيفيد براون، مدير الشركة. كان مسترخيًا، ولم يبد متعاليًا، وكان يرتدي سترة دون ربطة عنق. دخل القاعة متمهلا ببسمة دافئة ملقيا التحية على عدد من الحاضرين بأسمائهم

الأولى، وقد اتضح من الصمت الذي خيم على القاعة حين صعد إلى المنصة أن هذه المجموعة من مديري الموارد البشرية تعتبره نجما شهيرا. أمضى براون ستين دقيقة مكثفة في وصف رؤيته لمستقبل الشركة. تحدث بكلمات بسيطة، مكررا النقاط المهمة ومعززا رسالته بشرائح كانت تعرض في شكل رصاصات. أنصتت المجموعة بحرص بالغ، ثم طرحت بضع أسئلة وجيهة، وصفقت لبراون طويلا قبل أن يغادر.

والآن جاء دوري. كان علي أن أتحدث عن الموضوع الذي أعرف عنه أكثر مما أعرف عن أي شيء آخر – الإدارة العابرة للثقافات. عملت مع المجموعة لساعة، فصّلت خلالها في "مقياس التواصل" وقيمته كأداة لفهم الكيفية التي تبلغ بها الرسائل في مختلف الثقافات. وكما لو أنه رغب في تعزيز موضوعي، قام كينجي تاكاكي، وهو مدير موارد بشرية مسؤول عاش سنتين في توليدو، برفع يده وإبداء الملاحظة التالية:

في اليابان، نتعلم بشكل ضمني، أثناء تنشئتنا، التواصل والاستماع بين السطور لما يقوله الآخرون. توصيل رسائل دون قولها مباشرة جزء عميق من ثقافتنا، إلى حد أننا نقوم به دون ملاحظته. ومثال ذلك، يوجد في كل عام في اليابان تصويت على الكلمة الأكثر شهرة. منذ بضع سنين، كانت كلمة العام هي "KY"، وهي اختصار لعبارة *kuuki yomenai* التي تعني "الشخص الذي لا يستطيع أن يقرأ الهواء" – أي الشخص الذي

يفتقد بشكل مؤس القدرة على القراءة بين السطور. في اليابان، لست مستمعا جيدا إذا كنت لا تستطيع أن تقرأ الهواء.

في هذه اللحظة، تدخل أحد الأمريكيين متسائلا، "ماذا تقصد من قراءة الهواء؟"

رد تاكاكي بقوله، "إذا كنت في اجتماع في اليابان وكان هناك شخص يعبّر بشكل ضمني عن موقف مخالف أو عن شعوره بالانزعاج، يجب علينا أن نكون قادرين على قراءة الجو والتقاط هذا الشعور. إذا كان هناك من لا يلتقط الرسالة، فإنه يوصف بأنه 'شخص KY'."

ضحك الأمريكي ضحكة مكتومة، ثم قال "أخمن إذن أننا نحن الأمريكيين جميعا KY!" لم يعلّق تاكاكي، وقد قرأت صمته على أنه إشارة إلى كونه يتفق مع ما قاله الأمريكي. بعد ذلك واصل تاكاكي حديثه:

حين كان السيد براون يقوم بالعرض، كنت حريصا على أن أستمع إليه بكل حواسي – كي أتأكد من التقاطي كل الرسائل التي كان يحاول تمريرها. والآن، وأنا أستمع إلى إيرين، أسأل نفسي: أليس في الإمكان ألا يكون هناك أي معنى خلف كلمات السيد براون الغاية في البساطة. ومعكم جميعا في هذه القاعة، حيث أجلس مع من عملت معهم لسنوات طويلة، أتراني حين أقرأ الهواء خلال نقاشاتنا ألتقط رسائل لم تقصدوا تمريرها؟

كان هذا سؤالا غاية في الفطنة – وغاية في الإزعاج. خيّم الصمت على الجميع، فيما كانت أفواه بعضهم فاغرة بعض الشيء، وتاكاكي يقرأ الهواء.

***

غالبًا ما توصف أساليب التواصل المتقابلة التي مثّلها مديرون من توليدو وزملاؤهم من اليابان بأنها، على التوالي، *سياق متدن وسياق عال*.

ولكي نفهم بعض الاستتباعات، لنفترض أن لديك نقاشا مع سيدة أعمال زميلة، لنسمها سالي، وأن كليكما ينحدر من ثقافة تفضل تواصل السياق المتدني. منذ الطفولة، تكيّف أبناء هذه الثقافة مع افتراض مستوى متدن من السياق المشترك – بمعنى أنه ليست هناك سوى بضع نقاط مرجعية ومعرفة ضمنية ضئيلة تربط بين المتكلم والسامع.

في مثل هذه الظروف، يرجح إلى حد كبير أن تقوم أثناء حديثك مع سالي بالتصريح بأفكارك، بحيث تؤمّن كل المعرفة الخلفية والتفاصيل الضرورية لفهم رسالتك. في ثقافات السياق المتدني، يلزم أن يكون التواصل بسيطا، وواضحا، وصريحا كي تصل الرسالة بشكل فعال، ومعظم المتواصلين يفون بهذا الاستحقاق، عادة دون وعي كامل به. الولايات المتحدة هي الثقافة الأدنى سياقا في العالم، وتأتي بعدها كندا وأستراليا، وهولندا وألمانيا، والمملكة المتحدة.

وعلى الرغم من انتقال القواعد السلوكية الثقافية من جيل إلى الجيل التالي عبر وسائل غير مباشرة وغير مدرَكة في العادة، لعلك تذكر تلقيك دروسا موجهة حول سبل الاتصال. والحال أني تلقيت مثل هذه الدروس حين نشأت طفلة في الولايات المتحدة، فقد كانت مدرستي في الصف الثاني، ماري جين، وهي سيدة طويلة القامة، رفيعة القوام، بشعر مجعد، تدأب على توجيهنا أثناء حلقات نقاش يوم الإثنين إلى الامتثال إلى مبدأ "قل ما تعني واعن ما تقول." وحين بلغت من العمر ستة عشر عامًا، درست مادة اختيارية في مدرسة ثانوية في جنوب مينيسوتا في العروض الفعالة، ومنها تعلمت القاعدة الأمريكية التقليدية لنقل رسالة قوية للمتلقين: "أخبرهم عما سوف تخبرهم عنه، ثم أخبرهم عنه، ثم أخبرهم عما أخبرتهم عنه." هذه باختصار فلسفة التواصل متدني السياق.

تلقيت أيضًا دروسا في التواصل متدني السياق في المنزل. مثل الكثير من الأشقاء، كنت وأخي نتجادلان باستمرار. وفي محاولة للتقليل من الخلافات، اعتادت أمي على توجيهنا إلى الاستماع النشط: تحدث معي بالوضوح والصراحة الممكنين. بعد ذلك سوف أردد ما فهمته من كلامك بالوضوح والصراحة الممكنين. هذا أسلوب مصمم لمساعدة الناس على تحديد سريع لحالات سوء الفهم وتصحيحها، بما يقلل من أحد أسباب الجدال غير المجدي الشائعة (وإن لم يستبعده كليًا).

وقد رسّخت دروس الطفولة هذه في نفسي افتراض أن الصراحة تضمن التواصل الجيد. ولكن، وكما وضح تاكاكي، التواصل الجيد في ثقافة سياق عال، كاليابان، مختلفة تمامًا. في اليابان، كما في الهند، والصين، وبلدان كثيرة أخرى، يتعلم الناس في طفولتهم أسلوبا مختلفا تمامًا في التواصل – أسلوبا يرتهن لافتراضات ضمنية حول النقاط المرجعية السائدة والمعرفة المشتركة.

للتوضيح، دعونا نفترض أنكِ وزميلة في قطاع الأعمال اسمها مريم تنحدران من ثقافة عالية السياق، مثل إيران. وتخيلي أن مريم سافرت في زيارة إلى بلدك ووصلت إليه في قطار العاشرة مساء. لو سألتها عما إذا كانت ترغب في تناول أي شيء قبل أن تنام، وأجابت بأدب "كلا، أشكرك"، سوف تستجيبين بترديد سؤالك مرتين، ولن تقبلي "كلا" على أنها إجابتها الحقيقية إلا بعد أن ترددها ثلاث مرات.

يكمن شرح هذا في الافتراضات المشتركة التي يفهمها كل إيراني دمث. كلاكما يعرف أن الشخص المؤدب لن يقبل تناول الطعام حين يعرض عليه أول مرة، مهما كان جائعا. قد تذهب مريم إلى الفراش وهي تتضور جوعا، فيما تشعرين بالأسف لأنها لم تتذوق سلطة الدجاج التي أعددتها من أجلها.

في ثقافة سياق عال مثل إيران، من غير الضروري – بل من غير المناسب – أن تفصح عن رسائل بعينها بشكل يفرط في

التصريح. لو أجابت مريم على عرضك الأول للطعام بقولها "نعم، أرجو أن تقدمي لي قطعة كبيرة مما لديك، أيا كان، فأنا أموت من الجوع!"، سوف تعد استجابتها هذه غير لائقة، وربما غير مؤدبة. ولحسن الحظ، فإن الافتراضات المشتركة المتعلمة من الطفولة تجعل مثل هذه الصراحة المفرطة غير ضرورية. كلاكما، أنتِ ومريم، تعرف أن "كلا، أشكرك" أرجح أن تعني "أرجو أن تسأليني ثانية، فأنا أتضور جوعا."

هل تذكر مواجهتي المربكة مع موظف النزل في نيودلهي؟ لو كنت هندية من نيودلهي بالفهم الثقافي المشترك لكيفية تأويل الرسائل الضمنية، لكنت أقدر على تأويل أوصافه. عوزي هذه الافتراضات جعلني حائرة وعاجزة عن العثور على طريقي إلى المطعم.

تفاعل اللغة مع التاريخ

تعكس اللغات أساليب التواصل لدى الثقافات التي تستخدم هذه اللغات. مثال ذلك، اليابانية والهندية (كما تُتكلم في نيودلهي) لغتان ذات سياق عال، وفي كل منهما ثمة نسبة عالية نسبيا من الكلمات قابلة للتأويل بعدة سبل وفقا على الكيفية التي تستخدم بها وظروف استخدامها. في اليابان مثلا، تعني كلمة "ashu" "رِجل" كما تعني "قدم"، فالأمر يتوقف على السياق. ويوجد في اليابانية عدد لا يحصى من الكلمات المتشابهة صوتيا [الجناس]، في حين لا يوجد في الإنجليزية إلا قليل منها (مثل "dear" و"deer"). وفي

الهندية تعني كلمة "kal" غدا كما تعني أمس. يلزمك أن تسمع الجملة كاملة حتى تفهم السياق الذي استخدمت فيه هذه الكلمة. ولهذا السبب، حين تتحدث اليابانية أو الهندية، يجب عليك بالفعل أن "تقرأ الهواء" كي تفهم الرسالة.

أستخدم في عملي اللغتين الإنجليزية والفرنسية، والفرنسية لغة أعلى سياقا بكثير من الإنجليزية. من جهة، عدد الكلمات الإنجليزية سبعة أضعاف عدد الكلمات الفرنسية (500 ألف مقابل 70 ألف)، ما يقترح أن الفرنسية أكثر تعويلا على التلميحات السياقية لتبديد الغموض التركيبي من الإنجليزية. وهناك عدد كبير من الكلمات الفرنسية متعددة الدلالات – ككلمة *ennuye*، التي قد تعني "ضجِر" وقد تعني "منزعج" وفقا على السياق الذي استخدمت فيه – وهذا يعني أن المستمع مسؤول عن الكشف عن مقصد المتكلم.

وتشمل اللغة الفرنسية عددا من التعبيرات التي تشير تحديدا إلى التواصل عالي السياق. من بين هذه التعبيرات ***sous-entendu*** [المعنى الضمني]، التي تعني حرفيا "تحت السمع". استخدام معنى *ضمنيا* يعني أساسا قول شيء دون قوله. مثال ذلك، إذا قال رجل لزوجته "تحتوي البوظة المحلاة التي اشتريتِ على الكثير من السعرات الحرارية"، قد يكون *المعنى الضمني* الذي أراده هو "لا تتناولي البوظة المحلاة فقد زاد وزنك." لم يقل صراحة إنها بدينة، ولكن إذا لاحظ أنها التقطتْ فردة حذاء لترميه به، سوف يعرف أنها فهمت *المعنى الضمني* الذي أراد.

سألت ذات مرة زبونا فرنسيا، شكا من عدم كفاءة قائد فريقه، عما إذا كان قد قام بوصف المشكلة لرئيسه. أجابني الزبون بقوله، "حسن، نعم فعلت، ولكن باستخدام أسلوب *sous-entendu*. لقد عبّرت عن شكوايا بحيث يفهمها إذا رغب في فهمها." ويوجد تعبير مماثل في الإسبانية (*sobrentendido*) والبرتغالية (*subentendido*)، وعلى الرغم من أنهما أقل شيوعًا، فإنهما يستخدمان بالطريقة نفسها تقريبًا.

وهناك تعبير فرنسي مشابه يعني قول شيء على *deuxieme degree* (حرفيا "المستوى الثاني" [التورية]). قد أقول شيئًا ما صراحة – رسالتي على المستوى الأول [المعنى القريب] – ولكن قولي يضمر نصًا فرعيًا مسكوتًا عنه يشكل معنى المستوى الثاني [المعنى البعيد].

استخدام رسائل المستوى الثاني من ضمن ملامح الأدب الفرنسي. اعتبر كاتب القرن السابع عشر جان دي لا فونتين. لقد كتب، على المستوى الأول، قصص أطفال بسيطة، ولكن إذا فهمت السياق المعاصر الذي كُتبت فيه، قد تلتقط معنى مستوى ثان – رسالة سياسية للراشدين. مثال ذلك، تعبّر قصته الشهيرة حول الجندب والنملة بشكل مباشر عن عبرة يفهمها معظم الأطفال؛ من المهم أن تدخر كي تكون مستعدا للأوقات الصعبة. ولكن القراء الراشدين المثقفين في عصره وحدهم الذين أدركوا رسالة لا فونتين على المستوى الثاني – أنه يجب على الملك لويس الرابع عشر أن

يتوقف عن إنفاق كل هذه المبالغ على إعادة توجيه نهر أور من أجل تزويد منابع فرساي بالماء.

في فرنسا، يستخدم رجل الأعمال الذي يتواصل بطريقة جيدة أساليب تواصل المستوى الثاني كل يوم. حين يقدم عرضا، قد يقول المدير شيئا له معنى واضح يفهمه الجميع. ولكن من لديهم معه سياق مشترك قد يتسلمون رسالة على المستوى الثاني، تشكل المعنى *الحقيقي* الذي قصد.

الإنجليزية إذن لغة أدنى سياقا من "اللغات الرومانسية" المنحدرة من اللاتينية (الفرنسية، والإسبانية، والإيطالية، والبرتغالية)، في حين أن "اللغات الرومانسية" أدني سياقا من معظم اللغات الآسيوية. غير أن نظرة إلى "مقياس التواصل" وترتيبه للثقافات من الثقافات الأكثر صراحة إلى الثقافات الأشد إضمارا تبيّن أن اللغة لا تخبرنا بكل القصة.

الولايات المتحدة هي الثقافة الأدنى سياقا في العالم، وكل الثقافات الأنجلو-سكسونية تتموضع في النصف الأيسر من المقياس، حيث المملكة المتحدة هي الثقافة الأعلى سياقا في المجموعة الأنجلو-سكسونية. جميع البلدان التي تتحدث "لغات الرومانسية"، بما فيها البلدان الأوربية مثل إيطاليا، وإسبانيا، وفرنسا، وبلدان من أمريكا اللاتينية مثل المكسيك، والبرازيل، والأرجنتين، تتموضع في منتصف المقياس. البرازيل هي الثقافة الأدنى سياقا في هذه المجموعة. وكثير من البلدان الأفريقية

والآسيوية تتموضع في موقع أبعد على اليمين، حيث اليابان الثقافة الأعلى سياقا في العالم.

الشكل 1.1 التواصل

اليابان الصين إيران سنغافورة إيطاليا إسبانيا فنلندا هولندا الولايات المتحدة

كوريا كينيا الهند فرنسا المكسيك البرازيل بولندا الدنمارك ألمانيا استراليا

إندونيسيا السعودية روسيا الأرجنتين المملكة المتحدة كندا

سياق عال ⟷ سياق متدن

سياق متدن: تواصل جيد، وبسيط وواضح. يعبّر عن الرسائل وتفهم على ظاهرها. التكرار مفضّل إذا كان يعين على التواصل.

سياق عال: التواصل الجيد عملية مركبة، وهو يعوّل على فروق طفيفة بين معاني العبارات المتشابهة، ويتألف من طبقات متعددة. وغالبا ما تكون الرسائل ضمنية ولا يعبّر عنها صراحة.

وكما ترى، لا تعطينا اللغات سوى مؤشر جزئي على موقع الثقافة في مقياس التواصل. الفجوة بين الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، وكلاهما بلد أنجلو-سكسوني، كبيرة إلى حد ما؛ وكذا شأن الفجوة بين البرازيل والبيرو، وكلاهما يتحدث "لغة رومانسية."

ذلك أن خلف اللغة هناك تاريخ البلد الذي يؤثر بقوة في موقعها على "مقياس التواصل". مثال ذلك، تفكَّر لدقيقة في تواريخ البلدين الواقعين على طرفي المقياس، الولايات المتحدة واليابان.

تميل ثقافات السياق العالي إلى أن تكون ذات تاريخ مشترك

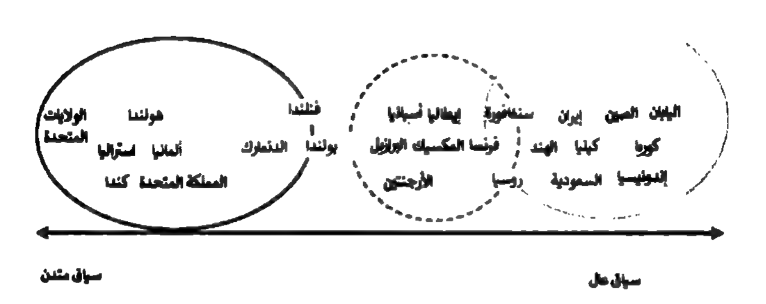
طويل. وعادة ما تكون مجتمعات توجهها العلاقات الشخصية، حيث تنتقل شبكات الارتباط من جيل إلى جيل، ما يولّد المزيد من السياق المشترك ضمن أعضاء المجتمع المحلي. اليابان مجتمع متجانس يعيش في جزيرة ولديه تاريخ مشترك يبلغ آلاف السنوات، كانت اليابان خلال معظم حقبه منعزلة عن بقية العالم. وعبر آلاف السنين هذه، أتقن اليابانيون بوجه خاص مهارة التقاط رسائل بعضهم البعض - مهارة قراءة الهواء على حد تعبير تاكاكي.

في المقابل، تشكلت الولايات المتحدة، وهي بلد لا يبلغ تاريخها المشترك سوى بضع مئات من السنين، من موجات عديدة من المهاجرين الوافدين من بلدان العالم المختلفة، حيث لكل بلد منها تاريخ مختلف، ولغة مختلفة، وخلفية مختلفة. ولأن لدى الأمريكيين سياقا مشتركا ضئيلا، سرعان ما تعلموا أنهم إذا رغبوا في تمرير رسالة يلزمهم أن يجعلوها صريحة واضحة قدر الإمكان، بما يقلل من فرص الغموض وسوء الفهم.

لهذا قد تلحظ ضمن كل مجموعة من اللغات نمطا بعينه (انظر الشكل 1.2). أولا، تتجمع البلدان وفق نمط لغوي. على اليمين تجد المجموعة الأنجلو-سكسونية، تتبعها مجموعة "اللغات الرومانسية"، ثم تجد أخيرا، الأبعد إلى اليسار، مجموعة البلدان التي تتحدث لغات آسيوية. وضمن كل مجموعة، قد تلحظ كيف أن طول التاريخ وتجانس السكان يؤثران في أسلوب التواصل. مثال ذلك، ضمن المجموعة الأنجلو-سكسونية، لدى الولايات المتحدة

القدر الأكبر من التنوع اللغوي والثقافي والقدر الأقل من التاريخ المشترك، وهذا يفسر لماذا تعد الولايات المتحدة البلد الأقل سياقا في الثقافات الأنجلو-سكسونية. في مجموعة "اللغات الرومانسية"، البرازيل هي الأكثر تنوعا وثقافتها هي الأدنى سياقا. الأمر نفسه يحدث مع آسيا، حيث البلدان الأقل سياقا، مثل سنغافورة والهند، هي الأكثر تنوعا في لغاتها وثقافاتها.

الشكل 1.2 التواصل



عالم الأنثروبولوجيا الأمريكي إدوار هول، الذي يعزى إليه في الأصل تطوير مفهوم التواصل الأدنى/ الأعلى سياقا أثناء دراسته محميات الأمريكيين الأصليين في ثلاثينيات القرن العشرين، غالبًا ما استخدم قياس الزواج في وصف الفرق بين التواصل الأعلى سياقا والتواصل الأدنى سياقا. تخيل ما يحدث حين يكون مرّ على زواج زوجين خمسون أو ستون سنة. لأنهما اشتركا في السياق نفسه طيلة كل هذا الوقت، بمقدورهما تجميع عدد هائل من المعلومات بمجرد نظر كل منهما إلى وجه الآخر ورصد إيماءاته. غير أنه يلزم العريسان

حديثي الزواج أن يصوغا رسائلهما بشكل صريح وأن يكرراها كي يضمنا أنها وصلت بشكل دقيق.[1] المقارنة مع البلدان ذات التواريخ الطويلة والقصيرة واضحة بما يكفي.

صناعة متواصل ماهر

في الحياة اليومية، نتواصل صراحة في بعض الأحيان، فيما نمرر رسائل بين السطور في أحيان أخرى. ولكن ما الذي تعنيه على وجه الضبط حين تصف شخصا ما بأنه "متواصل ماهر"؟

لاحظ مسؤول هولندي اشترك في إحدى المواد التي أقوم بتدريسها موقع بلاده المتدني سياقيا على المقياس فاحتج قائلا "حتى في هولندا نتحدث بين السطور." ولكن حين سئل عما إذا كان يعتبر رجل الأعمال الذي يتواصل بين السطور بشكل متكرر متواصلا ماهرا أو أخرق، لم يفكر طويلا، بل أسرع إلى قول "أخرق. هذا هو الفرق بيننا وبين الفرنسيين. في هولندا، إذا لم تقل ما ترغب في قوله بشكل مباشر، لن تكون جديرا بالثقة."

إذا كنت تنتمي إلى ثقافة سياق متدن، قد تعتبر متواصل السياق الأعلى كتوما، أو تعوزه الشفافية، أو عاجزا عن التواصل بشكل فعال. لو إدمنسون، نائب رئيس أمريكي للمبيعات في شركة كرافت الذي طاف في أنحاء العالم من أجل التفاوض حول

---

(1) Edward T. Hall, *Beyond Culture* (1976,; New York: Anchor Books, 1989), 85-125.

صفقات مع ممونين في آسيا وشرق أوربا، عبّر عن هذا بأسلوب صادم "لقد اعتقدت دائما أن الناس يقولون ما يعنون ويعنون ما يقولون – وإذا لم يفعلوا، فإنهم يكذبون."

من منحى آخر، إذا كنت تنتمي إلى ثقافة سياق عال، قد ترى أن متواصل السياق الأدنى يسهب في توضيح الواضح ("لم يلزمك قول هذا! فجميعنا يفهم!")، وقد يجده متعاليا ومتكبرا ("تتحدث إلينا كما لو كنا أطفالا!"). وعلى الرغم من أني عشت وعملت خارج الولايات المتحدة لسنوات عديدة، يظل التواصل متدني السياق أسلوبي الطبيعي. وأنا أعترف محرجةً بأن زملائي الأوربيين وجهوا لي هذه التهمة أكثر من مرة.

منذ بضع سنين، طلبت مني مؤسسة مالية سبق أن عملت معها أن أقوم بمراجعة ثقافية لها. ولأن ثقافة التعاونيات ليست تخصصي ولم يكن لدي الوقت اللازم لإيفاء هذا المشروع حقه، طلبت من زميل إيطالي، سوف أسميه باولو، أن يقدم لي يد العون.

حين تقابلنا في مكتبه، رحّب بي باولو وعلامات السرور تبدو على وجهه. كان يكبرني بخمسة وعشرين عاما، ولديه سمعة حميدة بوصفه باحثا وكاتبا استثنائيا. أعطاني نسخة من أحدث كتبه وأنصت لي مهتما حين كنت أصف فرصة التعاون. بدأت بشرح كيف أن عملي، وأسرتي، والتزاماتي التأليفية لا تترك سوى براح ضيق لهذا المشروع. أومأ بما يفيد تفهمه لموقفي، ثم بدأنا معا في تقصي الفرصة بمزيد من التفصيل، حيث ناقشنا شركة الزبون

والقضايا المحددة التي يلزم تناولها. ولأني ظللت قلقة بخصوص قيودي الزمنية، كررت أن عليه أن يضطلع بالقيام بها نسبته 80٪ من حجم العمل (وأنه سوف يحصل بطبيعة الحال على 80٪ من المكافأة). بعد ذلك عدنا إلى تقصي حاجات الزبون والمقاربات الممكنة، ولكني ما لبثت بعد بضع دقائق حتى شعرت ثانية بالقلق حيال الوقت.

ضحك باولو ضحكة من نفد صبره: "إيرين، لست طفلا، ولم أولد بالأمس. أفهم تمامًا ما تقصدين." شعرت بتورد وجنتي خجلا. لقد كان باولو معتادا على قراءة الرسائل المواربة، وقد استوعب قصدي غير الموارب من المرة *الأولى*. اعتذرت، وتساءلت عما إذا كان باولو يستجيب غالبًا على هذا النحو حين يتحدث مع عشرات أعضاء هيئة التدريس الأمريكيين في INSEAD، الذين لا يتوقفون عن توضيح أنفسهم وتكرارها.

العبرة من القصة واضحة: قد تعد متواصلا من الطراز الأول في ثقافة وطنك، لكن ما يُفلح في وطنك قد لا يُفلح مع أناس من ثقافات أخرى.

من الغرائب المثيرة أنه في الثقافات عالية السياق، كلما كنت أكثر تعليما وثقافة، تعززت قدرتك على استخدام وفهم الرسائل المضمرة متعددة المستويات. في المقابل، في الثقافات متدنية السياق، يتواصل رجال الأعمال الأكثر تعليما وثقافة بأساليب واضحة وصريحة. النتيجة هي أنه من المرجح أن يكون رئيس الشركة

الفرنسية أو اليابانية أعلى سياقا من العاملين في طابق مبيعاتها، ومن المرجح أن يكون رئيس الشركة الأمريكية أو الأسترالية أدنى سياقا من العاملين بوظائفها الدنيا. في هذا الخصوص، ينحو التعليم إلى جعل الأفراد يتحركون صوب صيغة أكثر تطرفا من الميل الثقافي المهيمن.

الأمر برمته نسبي

لاحظنا، حين اعتبرنا أثر الفروق الثقافية على تعاملك مع الآخرين، أن الأمر المهم لا يتمثل في موضع ثقافة المرء المطلق على مقياس بعينه، بل موضعه *النسبي* مقارنة بموضعك. الأمثلة التالية توضح كيف أن هذا المبدأ يسري على مقياس التواصل.

يتموضع كل من الأمريكيين والبريطانيين في اتجاه طرف السياق الأدنى من "مقياس التواصل". لكن البريطانيين يتحدثون بين السطور أكثر مما يفعل الأمريكيون، وهذا نزوع يستبين في حس الدعابة البريطاني عالي السياق. يغرم كثير من البريطانيين بإلقاء النكات الساخرة بوجوه جامدة. ولحسن الحظ، فإن هذا النوع من الدعابة مفقود لدى الكثير من الأمريكيين؛ قد يشكون في أن البريطاني يلقي نكتة، لكنهم لا يجرؤون على الضحك، مخافة أن يكون جادا.

ونتيجة لذلك غالبًا ما يقول البريطاني أن الأمريكيين "لا يفهمون السخرية." غير أن هناك تفسير أدق مؤداه أن الأمريكيين

ببساطة أدنى سياقا من البريطانيين، فإذا حدث وأن ألقى أمريكي نكتة، خصوصا في سياق مهني، من المرجح أن يشير بوضوح وصراحة عبر تلميح لفظي أو جسدي إلى أن ما قاله "مجرد نكتة"؛ وهذا قول لا مدعاة له على الإطلاق حين يكون المتحدثان بريطانيَّين. في الثقافة عالية السياق، إذا احتجت لأن تخبرنا بأن ما قلته نكتة، فهذا يعني أنها لا تستحق النفَس الذي أهدرت في قولها.

يضرب لنا ألستير موري، وهو مدير بريطاني يعيش في دبي، المثال التالي:

كنت أحضّر لمسابقة طويلة على الدرّاجات عبر صحراء الإمارات العربية المتحدة صحبة مئات المشاركين. وتعبيرا عن روح المشاركة الجماعية، قدت درّاجتي أمام درّاج آخر كي أشق الريح القادمة في وجهه، وأعينه على الحفاظ على بعض الطاقة. وكان أجنبيا قام مؤخرا بشيء مماثل من أجلي.

بعد لحظات سبقني وقال بلكنة مسرفة في أمريكيتها، "أشكرك كثيرا على هذه المساعدة!"

أجبت "بالتأكيد، لكنه ما كان لي أن أساعدك لو أني عرفت أنك أمريكي."

كان ليبدو لأي بريطاني أن ما قلته مجرد نكتة، بل أسلوب كيّس في عرض الصداقة. ولكن لأني قلت ما قلت بوجه جامد وصوت جاد، لم يبد أن الأمريكي فهم النكتة. قاد دراجته بجانبي صامتا، ثم جنح بها نحو اليسار.

قلت لنفسي، لعل هذا هو السبب الذي يجعل الأمريكيين يقولون "أنا أمزح فحسب" بعد كل نكتة. اقتربت منه، وقلت له "هيه، إنها مجرد نكتة!"، فرد علي بقوله، حسن، هاهاها! لقد كانت نكتة جيدة. من أي بلد أنت؟"

ياإلهي، أفكرت في نفسي ... كم هم حَرفيون!

قد يكون البريطانيون أعلى سياقا من الأمريكيين – خصوصا حين يتعلق الأمر بالدعابة – لكن سياقهم مقارنة مع الأوربيين اللاتينيين، كالإسبان والإيطاليين وحتى الفرنسيين، غاية في التدني.

عملت مرة مع ستيوارت شتلورث، المدير المسؤول ومالك ومؤسس شركة استثمار بريطانية صغيرة تطورت خلال ثلاثين عاما من محل يعمل به شخص واحد إلى شركة يعمل بها مائة شخص. قبل عامين بدأ في توسيع عمله دوليا. وقد شرح شتلورث لي المتاهات الثقافية التي خلقها له هذا التوسع:

في كل يوم، أثناء رؤيتي لنظرائي في إسبانيا، وفرنسا، وإيطاليا، أسأل نفسي عما إذا كان ما هو بدهي وواضح بالنسبة لي قد لا يكون كذلك في ثقافاتهم. اعتبر مثلا عملية تلخيص اجتماع بسيطة. في المملكة المتحدة، من البدهي في نهاية أي اجتماع أن توجز ما تم إقراره، وعادة ما يتبع ذلك ملخص مكتوب، يتضمن إجراءات مفردة، تبعث بها إلى كل المشاركين في الاجتماع. التوضيح، التوضيح، التوضيح – في المملكة المتحدة يعد ببساطة ممارسة جيدة في قطاع الأعمال.

في ذات يوم حضرت اجتماعا في باريس مع مجموعة مؤلفة من موظفيين يعملون في فرنسا وأحد زبائننا الفرنسيين. حين أوشك الاجتماع على الانتهاء، انتظرت العبارة التي عادة ما ينتهي بها كل اجتماع "وهذا ما قررنا." بدلا من ذلك، أعلن أحد الزبائن بطريقة درامية (et voila) [وهذا كل ما هنالك!] كما لو أن كل شيء كان واضحا. نهض الجميع ليتصافحوا ويربّتوا على ظهور بعضهم البعض، ويعبروا عن امتنانهم وتطلعهم لمزيد من التعاون.

لم أملك سوى أن أتساءل "ما الذي يحدث هنا؟" يبدو أن زملائي الفرنسيين يعرفون ببساطة ما تم تقريره، ومن يتوجب عليه القيام بماذا، دونما حاجة لمراجعة كل مستويات الوضوح التي نعتاد عليها في المملكة المتحدة.

وكان شتلورث قد حيرته أيضًا رسالة إيتيكيت تسلمها عبر البريد الإلكتروني:

في المملكة المتحدة، كما في الولايات المتحدة، إذا بعثت إلى شخص ما رسالة إلكترونية، ولم تكن الإجابة جاهزة لديه عند أطراف أصابعه لتسلمها، من البدهي ومن اللباقة أن يجيب خلال 24 ساعة قائلا شيئا من قبيل "تسلمت رسالتك، وسوف أرد عليك يوم الأربعاء؟" بتعبير آخر، حتى إذا لم يكن لديك شيء لتقوله، يجب أن تعبّر صراحة بأسلوب متدني السياق عن أنه سوف يكون لديك شيء لتقوله. عوز التواصل الصريح إنما ينبئ باستجابة سلبية.

الآن، قد أبعث برسالة إلكترونية لمموننا الإسباني – الذي أعرف أنه يقوم بعمل فائق الجودة وفي الوقت المناسب ويتقن الحديث بالإنجليزية – ولا أسمع إجابة منه لثلاثة أو أربعة أيام. أقضم أظافري مفترضا كل أنواع المشاكل التي ربما اعترضت طلبي وحالت دون رد سريع ... لعل جميع الموظفين تعرضوا لوعكة صحية، أو لعل المبنى احترق بما حال دون قراءتهم بريدهم الإلكتروني.

غير أني أتسلم بعد ثلاثة أيام رسالة إلكترونية تخبرني بأنهم قاموا بما طلبت منهم، وبأن كل شيء تحت السيطرة. فلماذا لم يقولوا هذا منذ البداية؟!

الثقافات الفرنسية والإسبانية والإيطالية أعلى سياقا وبفارق كبير عن الثقافات الأنجلو-سكسونية. لكن الثقافات الآسيوية تظل أعلى سياقا من أي ثقافة أوربية. ولأن مركز قطاع الأعمال يميل نحو الصين، تتضاعف أهمية فهم نماذج التواصل النمطية في الصين.

إليزابيث شن مستشارة تقسّم وقتها بين شنغهاي وباريس، وتعين الأوربيين على العمل بشكل فعال مع الصينيين. قد يشكل هذا تحديا كبيرا، لأن الصين كما تلحظ شن "بلد شاسع الفروق بين مناطقه كبيرة. بسبل عديدة يصعب تصنيف ثقافة قطاع الأعمال الصينية، بحسبان فجواته الجيلية الواسعة والفروق بين القطاعين العام والخاص." غير أننا نستطيع أن نقر بثقة أن الثقافة الصينية بوجه عام عالية السياق مقارنة بثقافات الغرب. وكما توضح شن:

حين يعبّر الصينيون بشكل غامض عن فكرة أو رأي، غالبًا ما تكون الرسالة الحقيقية ضمنية. إنهم يتوقعون شريكهم في الحوار أن يكون متفاعلا معه بشكل مكثف وأن يقوم بدور نشط في فك شفرة الرسالة، وفي خلق دلالة بشكل متبادل. في الثقافة الصينية، pang qiao ce ji [الضرب في أنحاء الغابة] أسلوب يغذي فهما ضمنيا. في الثقافة الصينية، يتعلَّم الأطفال الاستماع ليس فقط للكلمات الصريحة بل يتعلمون أيضًا التركيز على الكيفية التي قيل بها ما قيل، وعلى ما لم يقل.

تعاونت مع شن في إجراء مقابلات مع عشرات المديرين الأوربيين من قطاعات أعمال مختلفة أمضوا أجزاء كبيرة من سيرهم المهنية في مناطق مختلفة من الصين. كانت لديهم آراء متنوعة حول كيفية تحقيق النجاح في بيئة صينية. في إحدى هذه المقابلات لاحظ بابلو دياز، وهو مدير مسؤول إسباني عمل في الصين مع شركة نسيج صينية لخمس عشرة سنة، أن "في الصين، الرسالة الظاهرة ليست بالضرورة الرسالة الحقيقية. ينحو زملائي الصينيون إلى إلقاء التلميحات، ومن جانبي أقوم بالتقاطها. بعد ذلك، حين أفكر في الأمر، ألحظ أني أخطأت شيئا مهما." ويحدثنا دياز عن نقاش دار بينه وبين موظف صيني تمكن صياغته على النحو التالي:

السيد دياز: يبدو أن على واحد منا أن يكون هنا يوم الأحد لاستضافة الزبون.

السيد تشن: أفهم هذا.

السيد دياز: هل وسعك أن تنضم إلينا يوم السبت؟

السيد تشن: نعم، أعتقد ذلك.

السيد دياز: سوف يكون هذا عونا كبيرا لنا.

السيد تشن: نعم، الأحد يوم مهم.

السيد دياز: مهم بأي معنى؟

السيد تشن: إنه يوم عيد ميلاد ابنتي.

السيد دياز: كم هذا جميل. آمل أن تستمتعوا به جميعا.

السيد تشن: أشكرك، وأقدّر تفهمك.[1]

يضحك دياز حين يتذكر الموقف. "كنت متأكدا تمامًا من أنه قال إنه سوف يأتي، فيما كان السيد تشن متأكدا تمامًا من أنه أبلغ عن كونه يستحيل عليه بالمطلق أن يأتي لأنه سوف يحتفل بعيد ميلاد ابنته مع أسرته."

إذا لم أكن متأكدا 100 بالمائة مما سمعت، لن يكون هزّ كتفي ومغادرتي الحجرة بالرسالة التي حسبت أني سمعت إستراتيجية جيدة. إذا لم أكن متأكدا، يجب علي أن أتحمل مسؤولية طلب توضيح. أحيانا يلزمني أن أسأل ثلاث أو أربع مرات، وعلى الرغم

(1) أخبرت بهذا الحوار في صيغ متنوعة عدة مرات. أول من أخبرني بهد ينس أوستن غويلن، وهو مستشار أمريكي يعيش في باريس، وكان ضمّن حوارا مشابها في عرض حضرته قبل عدة سنوات.

من أن هذا قد يكون محرجا بعض الشيء لي ولزميلي، فإنه ليس بقدر إحراج تجهيز خط إنتاج وانتظار السيد تشن، أثناء ما كان يغني سعيدا في مكان آخر "سنة حلوة ياجميل".

إستراتيجيات للعمل مع أناس من ثقافات أعلى سياقا

وكما في وسعك أن ترى، قد تهدد التواصل عبر الثقافات صعوبات لامرئية. وبصرف النظر عما إذا كنت تعتبر نفسك متواصلا عالي السياق أو متدني السياق، من المرجح تمامًا أن تجد نفسك يوما تعمل مع زميل، أو زبون، أو شريك يتموضع على المقياس بعيدا عنك. ولهذا فإن كونك متواصلا فطنا، قادرا على التحرك ببراعة في كلا الاتجاهين، مهارة ثمينة بالنسبة لأي رجل أعمال.

حين تعتبر إستراتيجيات لتحسين فعاليتك، من بين المبادئ الحاسمة التي يلزمك تذكرها أن التواصل لا يتعلق فحسب بالتكلم، بل يتعلق أيضًا بالاستماع. لقد تعلّم بابلو دياز هذا من الخبرة، فهو يقول "لا يقتصر الأمر فحسب على كون موظفي الصينيين يتكلمون بين السطور؛ فهم يحاولون أيضًا البحث عما يكمن خلف أي تعليق. وهذا النوع من الاستماع ليس طبيعيا لدى الغربيين، الذي يأخذون كل شيء على ظاهره."

لهذا السبب، حين تعمل مع زملاء سياقاتهم عالية، انصت بعناية. وحسب دياز، "أفضل نصيحة يمكن لي أن أسديها هي أن تتعلم الاستماع إلى *المقصود* بدلا من الاستماع إلى ما يقال. وهذا

يعني إعمالا أكبر للتأمل، وطرح المزيد من الأسئلة التوضيحية، وبذل جهد كي أكبر في العناية بالتلميحات اللغوية." بالبحث عن تلميحات ضمنية، سوف يكون في وسعك الشروع بطريقة أدق في "قراءة الهواء".

تفكّر ثانية في الحوار سالف الذكر بين السيد تشن والسيد دياز. في هذا الحوار، يقول السيد تشن "نعم"، لكنه يشير في الوقت نفسه إلى أن الإجابة الحقيقية هي "لا". قول "لا" بين السطور شائع في كل أرجاء آسيا، بما فيها الصين، واليابان، وكوريا، خصوصا حين يكون الكلام موجها إلى رئيس أو زبون. إذا كنت تعمل مع ممون أو عضو فريق من إحدى هذه البلدان، سوف تكتشف أنه قد يعبَّر عن "لا" بأساليب متعددة. إن سؤالا من قبيل "هل يمكنك الانتهاء من هذا المشروع قبل نهاية الأسبوع القادم؟" قد يُردّ عليه بأخذ نفس عميق أو بإجابة غير ملزمة، من قبيل "سوف يكون الأمر صعبا، لكني سوف أبذل ما في وسعي"، أو "سوف أفكر في الأمر"، أو "سوف يكون الأمر صعبا للأسباب التالية، ولكن دعني أفكر في الأمر."

بالممارسة تستطيع الكشف عن الـ"لا" المخبأة بين السطور. وللتأكد، اطرح أسئلة مفتوحة بدلا من الضغط على المعني بأسئلة تتطلب إجابة حاسمة. مثال ذلك، كان بمقدور السيد دياز أن يطرح سؤالا توضيحيا مفتوحا من قبيل "إلى أي حد سوف يصعب عليك أن تتسلل من الحفلة لتمضي بضع ساعات في العمل؟". بالمثابرة، سوف تحصل على المزيد من المعلومات.

وكما يقترح دياز، "من المهم ألا تتسرع في تشكيل آراء، وأن تمضي وقتا أطول في الاستماع، وأقل في الكلام، ومن المهم بعد ذلك أن توضح، إذا حدث أنك لم تفهم، أنك لم تفهم. قد تحتاج إلى عون شخص محلي آخر لفك شفرة الرسالة. ولكن إذا أحسست بالحيرة، حاول الحصول على كل المعلومات التي تحتاجها لفهم الرسالة المقصودة." من بين أفدح الأخطاء التي قد يرتكبها مديرو السياقات الدنيا أن يفترضوا أن الشخص الآخر يعمد إلى التكتم عن معلومات أو عاجز عن التواصل بأساليب صريحة. في أغلب الأحوال، يتواصل الشخص عالي السياق بالأسلوب الذي اعتاد عليه، دون محاولة للإرباك أو التضليل. في وسع الأسئلة التوضيحية أن تفعل العجائب. وبعد حين، قد تجد أنه لم يعد يلزمك طرح أسئلة كثيرة للتوضيح، فيما يتعلم نظيرك التكيف معك.

أما إذا كنت الشخص الذي يبعث بالرسائل، فقد تجد أن هناك حاجة أقل لتكرار نفسك إلى ما لانهاية حين تتحدث مع زملاء سياقاتهم عالية ويركزون على استنباط ما يمرر بين السطور. قبل أن تكرر نفسك، توقف عن الكلام. انتظر حتى تعرف ما إذا كان قول ما ترغب في قوله مرة واحدة يكفي. وبمقدورك دائمًا الرجوع إلى الموضوع مرة أخرى إذا لم تكن متأكدًا مما إذا كانت الرسالة قد وصلت.

إذا وجدت نفسك محرجا أو محبطا بسبب سوء الفهم، فإن انتقادك نفسك، والضحك عليها، واستخدام كلمات إيجابية في

وصف الثقافة الأخرى تشكل دائما بدائل جيدة. مثال ذلك، حين كنت أبحث عن مطعم سواغات في نيودلهي، كان في وسعي أن أذكر لموظف الفندق أنني من بلد بها قرى صغيرة، وسكان قليلين، والكثير من اللافتات، وأن "لدى الهنود موهبة العثور على الأشياء، ذات الموهبة التي أفتقر إليها." أو كان لي أن أقول "تعوزني إلى حد كبير القدرة على العثور على الأشياء، وهذه المدينة غريبة تمامًا عني. أرجو أن ترسم لي خريطة يمكن لطفل أن يفهمها، محددا بدقة ما سوف أراه في كل خطوة في طريقي، وكل شارع سوف أعبره. وليتك تحدد كم دقيقة سوف يستغرقها كل جزء من رحلتي، فهذا سوف يساعدني كثيرًا لأن إحساسي بالاتجاهات رديء." سوف يسمح لك نقدك نفسَك بقبول اللوم لعجزك عن فهم الرسالة، وبطلب العون.

إستراتيجيات للعمل مع أناس من ثقافات أدنى سياقا

لأني كثيرا ما كانت تستشيرني شركات غربية تعمل في الهند، أعتدت على سماع تعليقات من قبيل "حين أشرح المطلوب إنجازه لفريقي الهندي، ليست هناك أسئلة تطرح. بعد ذلك أدركت أنهم لم يفهموا تعليماتي. فلماذا لم يطلبوا توضيحًا؟"

في فترة لاحقة، حين نظمت مؤسسة التخطيط والإدارة الهندية جولة لزيارة عدة مدن، حيث عملت مع مسؤولين في أربع مدن هندية، اختبرت المزيد من التواصل عالي السياق. وحين كنت أحضّر للرحلة، كثيرا ما كنت أجد نفسي أتواصل عبر الهاتف

والبريد الإلكتروني مع منظمي الجامعة، الذين كانوا يطرحون أسئلة على شاكلة "من على وجه الضبط سوف يحضر حلقات نقاشي؟ ما نوع خبرتهم الدولية؟ لماذا يهتمون بالاستماع إلي؟ أي نوع من الأسئلة ينبغي علي توقعها؟" ولسوء الحظ، كانت الأجوبة التي أحصل عليها عالية السياق إلى حد أني غالبًا ما تجعلني أشد حيرة مما كنت. تظل الأسماء، والخلفيات، والحاجات المحددة للمشاركين المتعلقة بالعمل مبهمة ومجهولة لدي إلى أن آتي إلى قاعة الدرس.

وقد هيأتني هذه الخبرات بشكل جيد للإجابة عن سؤال طرحه أحد المشاركين خلال استراحة غداء. "سيدتي"، قال بأدب، "ما تعلمناه منك هذا الصباح جد مهم لعملي اليومي. لم يسبق لي أن سافرت خارج الهند، لكنني أعمل يوميًا عبر الهاتف والبريد الإلكتروني مع زبائن أمريكيين، وأستراليين، وبريطانيين. ما أفضل سبيل لبناء الثقة مع هؤلاء الزملاء والزبائن".

بتذكر الصعوبات التي واجهتُ قبل أسابيع قليلة وفي خبرة سابقة في العمل مع شركات غربية تعمل في الهند، كانت إجابتي حاضرة:

كن شفافًا، وواضحًا، ومحددًا قدر الإمكان. اشرح بشكل مباشر سبب المكالمة. حدد آراءك بشفافية. اكشف كل أوراقك. وفي نهاية المكالمة، لخص ثانية النقاط الرئيسة، أو ابعث رسالة إلكترونية تكرر هذه النقاط بشكل مباشر. إذا لم تكن متأكدا مائة بالمائة مما طلب منك القيام به، لا تقرأ بين السطور بل قل بوضوح إنك لم

تفهم واطلب توضيحا. أحيانا يفضل ألا تكون مؤدبا إلى هذا الحد، لأن هذا يعطي انطباعا بإحساسك بالغموض أو عوز التيقن.

بقدر قليل من الجهد والممارسة، يمكن لشخص من بيئة سياق عال تعلم العمل والتواصل بأسلوب متدني السياق. ركز على الإدراك حين تتوقع أن الشخص الآخر سوف يقرأ رسالتك المقصودة بين السطور، واعتد على تبليغ رسائلك بأسلوب أكثر صراحة. ابدأ المحادثة بإقرار الفكرة الرئيسة، وحدد نقاطك بوضوح، وفي نهاية المحادثة لخص ما قررت وحدد ما سوف يحدث تاليا. إذا لم تكن متأكدا من أن أفكارك قد استوعبت، لا تتردد في أن تسأل "هل أنا واضح بما يكفي؟" تابع برسالة إلكترونية توضح أي شيء ظل غامضا إلى حد ما، وصغ النتائج الأساسية كتابة.

لقد صادفت أناسا من ثقافات عالية السياق أتقنوا تغيير أساليبهم إلى حد أن أصبحوا لا يقلون دنوا في السياق من شريكهم الأمريكي الذي يتهاتفون معه.

إستراتيجيات للتعاون متعدد الثقافات

ماذا لو كنت تتعامل مع فريق ينتمي أعضاؤه لمزيج من الثقافات المتعددة – أمريكيين يلخصون دون انقطاع ويدوّنون كل شيء، ويابانيين يقرأون بين السطور، وفرنسيين يتحدثون على المستوى الثاني [باستخدام أسلوب التورية]، وبريطانيين مغرمين، كأسلوب في الدعابة، بالسخرية بملامح جامدة ، وصينيين تعلموا

منذ الصغر الضرب في أنحاء الغابة؟ أين تفترض ظهور أكبر فرص سوء الفهم؟ اعتبر ثلاثة بدائل:

أ- شخص متدني السياق يتواصل مع شخص متدني السياق (هولندي يتواصل مع كندي مثلا).

ب- شخص عالي السياق يتواصل مع شخص متدني السياق (إسباني يتواصل مع هولندي مثلا).

جـ- شخص عالي السياق يتواصل مع شخص عالي السياق (صيني يتواصل مع برازيلي مثلا).

يفترض كثيرون أن ب هي الإجابة - محادثة بين سياق عال وسياق متدن. لكن الإجابة الصحيحة هي ج. في الفريق متعدد الثقافات، أعظم فرص سوء الفهم إنما تحدث بين أناس ينحدرون من ثقافات عالية السياق ذات جذور مختلفة تمامًا، كما يحدث في تواصل البرازيليين مع الصينيين.

يعمل التواصل عالي السياق بشكل جيد حين نكون من الثقافة نفسها ونؤول التلميحات الثقافية بالطريقة نفسها. حين يتواصل يابانيون، يسهّل الفهم السياقي المشترك من قراءة الهواء على كليهما. لا وقت يهدر (إذ لا حاجة لتكرار الفكرة ثلاث مرات)، ولا خشية على العلاقات الشخصية (لا مدعاة لأن أقول لك "لا" مباشرة إذا كان في وسعي أن ألّمح وفي وسعك أن تلتقط الرسالة)، ولا على تناغم الجماعة. ولكن حين ينحدر أعضاء الفريق من ثقافات مختلفة،

ينهار التواصل عالي السياق. قد يحاول المتكلم تمرير رسالة فيها يركز المستمع على البحث عن دلالة. ولأن الاثنين ينحدران من سياقات ثقافية مختلفة تمامًا، فإن الرسالة التي تصل تختلف عن الرسالة التي بُعثت، ما يضاعف فرص عدم الفهم.

لحسن الحظ، إذا كنت تقود فريقا متعدد الثقافات، لا حاجة لحساب عدد أعضاء الفريق من يسار المقياس ويمينه، وضربه في عدد الأعضاء، لمعرفة ما يجب عليك القيام به. توجد إستراتيجية واحدة ينبغي عليك تذكرها: *تحتاج الفرق متعددة الثقافات إلى عمليات إدناء للسياق.*

باردو غالفز، وهو مدير مكسيكي في شركة جونسون وجونسون، حضر برنامج استغرق أسبوعا أشرفت عليه حول إدارة فرق دولية افتراضية. وقد وجد نفسه يدير فريق يضم مكسيكيين وسعوديين – ممثلين لثقافتين غاية في دنو السياق. وكما يتذكر غالفز:

لدى السعوديين أساليب في تمرير الرسائل وتأويلها مختلفة عن أساليب المكسيكيين، وقد بدأنا سريعا في فهم بعضنا البعض. بعد سوء تواصل حدث بين زميلين في فريقي، أحدهما مكسيكي والآخر سعودي، تحاورت مع كل منهما عما حدث. قال لي المكسيكي "لقد أوضحت الأمر، بحيث يستطيع فهمه إذا رغب في فهمه." وكان في وسعي أن أرى أنه بحدوث هذا النوع من سوء الفهم، قد نكون في طريقنا إلى صعوبة كأداء.

بعد هذه الواقعة، جمعت الفريق ووضعنا مجموعة من القواعد الأساسية. تحدثت عن أرجحية سوء الفهم الناجمة عن اختلاف لغتينا وخلفيتينا الثقافيتين، وعن حقيقة أن كلتا ثقافتينا تميل نحو التواصل ضمنيا وتمرير الرسائل بين السطور. وقد طلبت من المجموعة اقتراح حلول تقلل إلى الحد الأدنى من سوء الفهم، وقد طوروا عبر جماعات صغيرة عملية لكيفية العمل المشترك.

وكانت قائمة القواعد الأساسية التي طورتها مجموعة غالفيز بسيطة لكنها فعالة. ثمة ثلاثة مستويات من التحقق تجرى في نهاية كل اجتماع:

- يلخص شخص ما النقاط الرئيسة شفاهة، ويتم تدوير هذه المهمة بين أعضاء الفريق.
- يلخص كل شخص شفاهة ما سوف يقوم به.
- يرسل شخص ما ملخصا مكتوبا، ومرة أخرى يتم تدوير هذه المهمة.

ويستخدم نظام مماثل للملخصات والموجزات الصريحة عقب المحادثات الثنائية أو المكالمات الهاتفية. والغاية هي ضبط حالات سوء الفهم أو الإرباك وتصحيحها.

فإذا كان لديك أعضاء في فريقك من أكثر من ثقافة سياقها

عال، اعرض القضايا، ودع الفريق يطور حلوله الخاصة به، تمامًا كما فعل بيدرو. لا تنتظر إلى أن تثار المشاكل. أفضل لحظة لتطوير العمليات هي لحظة تشكيل الفريق، قبل حدوث خلل في التواصل.

وهناك أمر آخر. لقد أضاف فريق غالفيز إلى قائمة قواعده الجملة التالية: "هذه هي ثقافة فريقنا، التي اتفقنا عليها صراحة، وجميعنا يشعر بالارتياح إزاءها." لقد عرف غالفيز أن إراحة الجميع باتفاق صريح مكتوب مهم ويشكل تحديا. ولأن تدوين القواعد قد يشي بعدم الثقة في بعض الثقافات عالية السياق، تأكد، عندما طلب من المجموعة الشروع في تدوين القواعد، من وضع بعض الأسس.

متى يلزمك التعبير كتابة؟

كلما كانت الثقافة أدنى سياقا، تعاظم نزوع أبنائها نحو تدوين كل شيء. "لقد كان هذا اجتماعًا جيدًا – سوف أبعث لك ملخصا." "أشكرك على المكالمة – سوف أبعث لك رسالة إلكترونية تحدد الخطوات التالية." "لقد تم ضمك إلى طاقم العمل – التالي توصيف لوظيفتك ورسالة عرض رسمية." هذا ما يفسر ميل قطاع الأعمال الأمريكي، مقارنة بقطاعات الأعمال الأوربية والآسيوية، إلى المزيد من:

- الجداول التنظيمية (التي تبين على الورق من يعمل لصالح من)

- الألقاب (التي تصف على وجه الضبط هوية كل شخص ومستواه)
- الأهداف المدوّنة (التي توضح من المسؤول عن إنجاز كل مهمة)
- تقويمات الأداء (التي تقر كتابة الكيفية التي يؤدي بها كل شخص عمله)

في المقابل، لدى الكثير من الثقافات عالية السياق – خصوصا الأسيوية والإفريقية منها – تقليد شفهي طويل، حيث الوثيقة المدونة أقل ضرورة. قد يقترح الميل إلى تدوين كل شيء، الذي يعد مؤشرا على المهنية والشفافية في الثقافة متدنية السياق، للزملاء المنحدرين من ثقافة عالية السياق أنك لا تثق في عزمهم على الإيفاء بالتزاماتهم الشفهية.

"لقد حدث هذا معي!"، فيما أخبرتني بيشاري سيماسودين، وهي مديرة إندونيسية تعمل مع فاليو، ممون شركة السيارات متعددة القوميات. "رئيسي ألماني، لكن كل أعضاء فريقي من أندونيسيا. في ثقافتنا، إذا كانت لديك علاقة شخصية قوية وخلصت إلى اتفاق شفهي، فهذا يكفي. إذا رفعت سماعة الهاتف وطلبت رسالة إلكترونية تلخص كتابة كل ما قررنا، فهذا علامة واضحة على كونك تشك في".

وكانت بيثاري مستعدة لتكييف أسلوبها امتثالا لرغبة رئيسها الألماني. فها هي تقول متذكرة تلك الحادثة:

لقد طلب مني رئيس أن أبذل ما في وسعي لجعل التواصل في مكتبنا أكثر شفافية. وقد شكا من أنه غالبًا ما لا يعرف أي قرارات اتُّخذت، وهو يرغب في مستوى أعلى من الوضوح. ولذا طلب مني، تعزيزا للشفافية، أن أرسل له ولكل المشاركين ملخصا مكتوبا كل أسبوع حول فريقنا في بانكوك.

ولن أنسى رد فعل فريقي الإندونيسي حين أرسلت أول ملخص مدوَّن يذكر كل واحد منهم. لقد هاتفتني زميلة وصديقة مخلصة بعد دقيقتين من إرسال الملخص، وقالت لي "ألا تثقين في، بيثاري؟ لقد قلت لك في الاجتماع إني سوف أقوم بالمهمة. وتعلمين أني ألتزم بكلمتي." لقد اعتقدتُ أني أحاول أن أكون "سياسية" – وهذا وصف غالبًا ما نطلقه على الأوربيين. وهكذا وقعت بين مطرقة ثقافة من يرأسني وسندیان ثقافة من أرأسهم.

في الاجتماع التالي، شرحت بيثاري بدقة للفريق السبب الذي جعلها تدوّن كل شيء، وطلبت منهم التماس العذر لها. "لقد كان الأمر بهذه السهولة"، فيما قالت؛ "فما أن فهم الناس أن السبب الذي جعلني أطلب ملخصات مكتوبة هو الاستجابة لطلب الرئيس العام، حتى تقبلوا الأمر. ولأني وضحت لهم أن هذا

أسلوب معتاد جدا في ألمانيا، تعزز قبولهم له. أنى ما احتججت لأن يتصرف فريقي بأسلوب غير-إندونيسي، أبدأ بشرح الفرق الثقافي. إذا لم أفعل، سوف أواجه باستجابات سلبية."

إذا كنت تعمل مع فريق يضم أعضاء سياقات ثقافاتهم مختلطة، عالية ومتدنية، تأسَّ بأسلوب بياري. من شأن التدوين أن يقلل من إرباك الفرق متعددة الثقافات ويوفر عليها الوقت. ولكن تأكد من قيامك بشرح الأمر منذ البداية.

***

دعوني أعد الآن إلى مغامرتي في نيودلهي، التي تحدثت عنها في بداية الفصل. بعد وجبة غداء تناولت فيها جبنة هندية مطبوخة في صلصة سبانخ، غادرت مطعم سواغات وعدت إلى الفندق. استقبلني الموظف نفسه بابتسامة دافئة واقترب مني. وبعد أن أخبرته بأني استمتعت كثيرا بغدائي أوضحت له أني أرغب في زيارة آثار "قطب مينار" القديمة مساء ذلك اليوم. بدا عصبيا بعض الشيء، ولعله كان قلقا بسبب الصعوبة التي واجهت في العثور على المطعم القريب من الفندق. سألته "هل في وسعك رسم خريطة توضح خطوة خطوة ما الذي يلزمني فعله في كل لحظة كي أعثر على الآثار؟ فكما رأيت، لست معتادة على مثل هذه المدن المزدحمة." وربما لأنه تأكد الآن من عدم قدرتي على المناورة في أي مكان، ناهيك بالآثار المزدحمة في منتصف المدينة، قال لي، "لا تشغلي بالك

سيدتي. سوف أرتب كل شيء. لدينا سائق سوف يأخذك إلى المدخل ويعود إليك في المكان نفسه. في الأثناء، سوف أحضّر لك خريطة مدوّنا عليها بشكل واضح عنوان الهوتيل وكل معلم بارز في المنطقة الواقعة بينه وبين الآثار. أرجو أن تحملي هذه البطاقة صحبة رقم هاتفي معك. إذا أضعت الطريق ولم تتمكني من العثور على السائق، سوف آتي وأعثر عليك بنفسي؟" وعلى هذا النحو بدأتْ أمسية رائعة في نيودلهي.

الفصل الثاني

2

وجوه الدماثة العديدة

تقويم الأداء

والإدلاء باستجابة سلبية



مالت سابين دولاك، المديرة المسؤولة التي قابلنا في المقدمة، بكرسيها إلى الخلف وأطلقت تنهيدة إحباط، بعد أن تبيّن لها أن إدارة أمريكيين أصعب بكثير مما كان لها أن تتخيل. لقد أخبرها رئيسها الأمريكي الجديد، جاك وبر، بأن أعضاء فريقها شكوا بمرراة بعد مراجعات أدائهم الدوري مع دولاك. لقد شعروا بأنها قاسية وغير منصفة في استجاباتها، وبأنها تركز بقوة على النقاط السلبية ولا تكاد تذكر عملهم الدؤوب وما قاموا به من إنجازات.

صعقت دولاك. الأسلوب الذي أعدّت به تقويمها هو الأسلوب نفسه الذي استخدمته بنجاح مع عشرات الموظفين الفرنسيين. فمن أين أتت هذه الشكاوى؟

أصيبت بحيرة، خصوصا وأنها توقعت أن تكون الثقافة الأمريكية مباشرة جدا. "في فرنسا كثيرا ما نتحدث عن كيف أن الأمريكيين مباشرون وصريحون إلى حد كبير. مواربون؟ بالكاد. خبيثون؟ إطلاقا. إنهم شفافون ومباشرون – كلنا يعرف هذا."

في هذا الفصل، سوف نؤسس على "مقياس التواصل" التي تحدثنا عنه في الفصل السابق مع إضافة عطفة مهمة. قد تكون بعض الثقافات الصريحة ومتدنية السياق غير مباشرة بشكل خفي حين يتعلق الأمر بالنقد السلبي، في حين أن هناك ثقافات أخرى تتكلم بين السطور لكنها صريحة ومباشرة حين يتعلق الأمر بإخبارك عما ارتكبت من أخطاء. وكما سوف نرى، ليست الثقافة الفرنسية والأمريكية الثقافتين الوحيدتين اللتين تتبادلا موضعيهما في "مقياس التواصل" و"مقياس التقويم".

سوف يؤمّن لك "مقياس التقويم" تبصرات مهمة حول الكيفية التي تستطيع أن تعدّ بها تقويمات فعالة واستجابات سلبية للأداء في أجزاء مختلفة من العالم. تقدّر الشعوب في كل الثقافات "النقد البنّاء"؛ ولكن ما يعد بنّاء في ثقافة قد يعد هدّاما في أخرى. ويمكن لإدلائك بتقويم سلبي بطريقة صحيحة أن يحفز موظفيك ويعزز سمعتك بوصفك كزميل منصف ومهني. ولكن يمكن

لإدلائك بها بطريقة خاطئة أن يثبّط معنويات فريق بأسره ويصمك بشهرة غير مستحقة بأنك طاغية لا إحساس لديه أو مدير أخرق لا أمل فيه.

التكلم بصراحة: هدية أو صفعة على الوجه؟

ذات ثلاثاء في منتصف شهر يناير، استُغرقت لستٍّ ساعات في قاعة اجتماعات مظلمة، صحبة اثنى عشر مشاركا، في برنامج كنت أشرف عليه حول تثقيف المسؤولين. كان يوما مكرسا لقيادة الجماعات، وقد أتحت نصف ساعة لكل مسؤول كي يصف بالتفصيل تحديًا عابرًا للثقافات واجهه في عمله، ويتلقى استجابة واقتراحات من سائر الجالسين على الطاولة. وكانت تفاصيل كل موقف واجه كل شخص منقوعة في السياق، فبدأت أشعر بصداع بسبب التركيز على مدخلات ومخرجات كل تحد. انتهينا من تسعة أشخاص، وكنا على وشك أن نبدأ مع العاشر، وليم.

كان وليم مديرًا هولنديًا خجولًا إلى حد ما، وبسبب هذا الملمح في شخصيته، راعني كشيء غير معتاد أنه يشغل وظيفة رئيس مكتب مبيعات. كان شعره رماديا، أشعث قليلا، تعلو وجهه بسمة ودودة جعلتني أشبهه بالقديس "برنارد المحبوب". تحدث وليم عن سيدة أمريكية في فريقه اعتادت أن تجري مكالمات مع الأعضاء تدعوهم فيها إلى عقد الاجتماعات أثناء أخذها أطفالها إلى المدرسة، وكان هذا أمرًا ضروريًا بسبب ست ساعات فرق في التوقيت بين منزلها في شرق الولايات المتحدة ونوتردام. وحين تحدث معها وليم

حول التشتيت الناجم عن صراخ الأطفال في الخلفية، وطلب منها أن تجد حلا أفضلا، اتخذت موقفا عدائيا. سأل وليم المجموعة، "كيف لي أن أصلح من شأن هذه العلاقة؟"

بشكل مفاجئ، قام مارتين، وهو عضو هولندي من الشركة نفسها يعرف وليم جيدًا، بطرح منظوره للموقف: "أنت لست مرنا، وقد تسبب الإزعاج لفريقك، بما يصعّب عليك التواصل معه". كان في وسعي أن أرى أذني وليم يحمران أثناء استماعه لمارتين (ولم أكن متأكدة أن السبب في هذا راجع إلى شعوره بالإحراج أو الغضب)، لكن هذا لم يزعج مارتين فيما يبدو، فقد واصل بهدوء وعلى الملأ تقويمه لموطن ضعف وليام. في الأثناء، طفق المشاركون الآخرون – وجميعهم أمريكيون – ينظرون محرجين إلى أقدامهم. بعد ذلك، جاء عديد منهم ليخبروني بأنهم وجدوا تعليقات مارتين غير لائقة.

وكنا في تلك الأمسية قد خططنا لعشاء في مطعم حميمي في الريف الفرنسي. كنت آخر من دخل المطعم، وفوجئت بأن وليم ومارتين يجلسان معا، يأكلان الفول السوداني، ويشربان الشمبانيا، ويضحكان كأي صديقين قديمين. لوّحا لي، فكان من المناسب أن أعلّق بقولي "أنا سعيدة بوجودكما معا. لقد خشيت من أن يقاطع الواحد منكما الآخر بعد حلقة نقاش التقويمات ظهيرة اليوم." نظر إلي وليم بملامح شعور حقيقي بالمفاجأة، فشرحت ما قصدت: "لقد بدا أنك منزعج حين أدلى مارتين باستجابته. ولكن لعلني أسأت فهم الموقف."

رد وليم بقوله "صحيح أني لم أستمتع بسماع ما قيل عني، فالمرء لا يشعر بالارتياح حين يقال له إن أداءه سيء؛ غير أني أقدّر كثيرا أن يكون مارتين شفافا بما يكفي للإدلاء بتقويمه بصدق. التقويمات التي تكون من هذا القبيل هدية." ثم أضاف بابتسامة امتنان، "أشكرك عليها مارتين".

قلت في نفسي "حسن، يبدو أن الثقافة الهولندية *مختلفة* عن ثقافتي."

لا ريب في أنه سبق لك أن تعرضت لنقد بأسلوب أكثر مباشرة مما يجب. تكمل مشروعا، وبعد أن تطلب تقويم زميل، يخبرك بأنه "كان لامهنيا تمامًا." أو لعل عضوا في فريقك انتقد مقترح منحة قمت بإعداده بقوله "مقترح غير فعال على نحو يبعث على السخرية." يرجح أنك وجدت هذه الحادثة مؤلمة بشكل قاس؛ ولعلك شعرت بأن زميلك كان متعجرفا، وأن تكون رفضت النصيحة التي أسداها لك.

ولعلك مررت بتجربة معاكسة – استجابة غير مباشرة تمامًا في وقت تحتاج فيه إلى تقويم صادق لعملك. ربما طلبت من زميل أن يخبرك عن انطباعاته حول مشروع ما، فأخبرك "بالمجمل جيد. بعض الأجزاء رائعة، وقد أعجبت خصوصا بأجزاء بعينها." ولعله لاحظ بعد ذلك أن هناك بعض التفاصيل الهامشية القليلة التي يجب عليك أن تعدل فيها بعض الشيء، باستخدام تعبيرات من قبيل "لكن هذا ليس أمرًا جللًا"، أو "هذه مجرد فكرة صغيرة"، بما جعلك تحسب أن عملك مثالي تقريبًا.

فإذا علمت بعدئذ عبر إشاعة متداولة في العمل أن زميلك هذا قد سخر من مشروعك واصفا إياه بأنه "أسوأ ما رأى منذ سنين عديدة"، لن يسرّك بكل توكيد ما سمعت، وسوف ينتابك إحساس عميق بالخيانة يسبب لك شعورا مزمنا بعدم الثقة بهذا الزميل، الذي كشف لك الآن عن نفسه ككاذب أو منافق.

وبطبيعة الحال، ثمة عجرفة وعوز للصدق. بل يحدث أحيانا أن يبدي الآخرون مشاعر عدائية عمدا من أجل تحقيق أهداف سياسية أو استجابة لمشاكل عاطفية شخصية. غير أن حوادث مؤلمة من القبيل الذي وصفت قد تنجم عن سوء فهم عابر للثقافات. يتكيف المديرون في أجزاء مختلفة من العالم على الإدلاء بتقويماتهم بسبل مختلفة جذريا. المدير الصيني يتعلم ألا ينتقد إطلاقا زميلا بشكل مفتوح أمام الآخرين، في حين يتعلم المدير الهولندي أن يكون دائما صادقا وأن يبلّغ رسالته مباشرة. أما الأمريكيون فيتعلمون تغليف الرسائل السلبية برسائل إيجابية، فيما يتعلم الفرنسيون النقد بأسلوب مشبوب بالعاطفة والتقتير في الإدلاء باستجابات إيجابية.

فهم هذه الفروق وفهم إستراتيجيات العثور عليها حاسم لقادة الفرق العابرة للثقافات.

الكلمات الإطلاقية، والتعبيرات المخففة، وفن الترجمة

من بين سبل البدء في قياس الكيفية التي تتعامل بها الثقافة مع التقويمات هو الانصات بعناية لأنماط الكلمات التي يستخدمها

الناس. تميل الثقافات الأكثر مباشرة إلى استخدام ما يسميه اللغويون بالكلمات *الإطلاقية* قبل أو بعد التقويمات السلبية، بما يجعلك تشعر بقوتها، كلمات من قبيل *إطلاقا*، أو *كليا*، أو بشكل *قوي*: هذا غير ملائم *بالمطلق*"، أو "هذا لامهني *كليا*."

في المقابل، تستخدم الثقافات الأقل مباشرة كلمات *مخففة* تجعل النقد أقل خشونة، كلمات من قبيل *نوعا ما*، *قليلا*، *ربما*، *وإلى حد ما*. ومن أنماط التخفيف الأخرى الاستخفاف المتعمد، الذي يصاغ في جملة تصف شعورا اختبره المتكلم بشكل قوي بعبارات تخفف من حدة عاطفته – كأن تقول "لم نصل هناك بعد"، في حين تعني "هذا لا يقترب بأي حال من الكمال"، أو تقول "هذه مجرد وجهة نظر تخصني"، في حين تعني "كل من يفكر في هذه المسألة سوف يوافق مباشرة على ما أقول."

عملت لسنوات عديدة مع أميهان كاستيلو، وهي محامية وأستاذة في إدارة الأعمال من الفلبين جاءت إلى أوربا بعد سيرة ذاتية حققت فيها نجاحا كبيرا في مانيلا. ولسوء الحظ لم تُحمل آراؤها محمل الجد حين عملت مع فريقنا الأوربي لأنها كانت حريصة على التخفيف من أي نقد توجهه للمقترحات والمشاريع. مثال ذلك، إذا كنا نحضّر لمطوية وصفية لبرنامج تنفيذي جديد، قد تعلّق كاستيلو على غلاف التصميم بقولها "أوه، أعتقد أنه لنا أن نعتبر إعطاء ملمح داكن لغلاف المطوية ... ربما؟ ماذا ترى؟" من المرجح أن يعبّر الأوربي أو الأمريكي عن الشعور بنفسه بقول "منظر الغلاف ليس

مناسبا. أقترح أن تجربوا هذا." الواقع أني لم أتعلم تأويل رسائل كاستيلو بشكل صحيح إلا بعد أن عملت معها لسنوات عديدة.

وبطبيعة الحال، تُستخدم العبارات المخفَّفة في كل ثقافات العالم، لكن بعض الثقافات تستخدمها أكثر من غيرها. البريطانيون أساتذة في هذا الفن، ولذا فإن تواصلاتهم غالبًا ما تكون مربكة. اعتبر إعلان كابتن الخطوط الجوية البريطانية إريك مودي عام 1982، بعد أن حلّق بطائرته عبر سحب رماد بركاني فوق إندونيسيا: "سيداتي سادتي، مساء الخير مرة أخرى؛ معكم الكابتن إريك مودي. نواجه مشكلة صغيرة، فقد توقفت جميع محركاتنا الأربعة، لكننا نبذل قصارى جهدنا لإعادة تشغيلها، وأنا على ثقة من هذا الأمر لن يسبب لكم قلقا شديدا. أرجو من كبير المضيفين أن يلتحق بي في مقصورة الطائرة."

لحسن الحظ أن الطائرة تمكنت من الابتعاد بما يكفي لمراوغة سحب الرماد، كما تمكن طاقم الطائرة من إعادة تشغيل المحركات، بما مكّن الطائرة من الهبوط بسلام في مطار هالم برداناكسوما في جاكرتا دون أي إصابات. ومنذ ذلك الحين اعتبر إعلان مودي المسجل مثالا كلاسيا على الجمل المخفَّفة.

"مرشد الترجمة الأنجلو-هولندية" (الشكل 2.1)، الذي وُزع غفلا من اسم مؤلفه في صيغ متنوعة على شبكة المعلومات الدولية، يوضح بشكل مسل الكيفية التي يستخدم بها البريطانيون العبارات

المخفِّفة، والإرباك الذي قد تسببه لدى المستمعين من ثقافة أخرى (الثقافة الهولندية في هذه الحالة).[1]

الشكل 2.1 مرشد الترجمة الأنجلو-هولندية

ما يقوله البريطاني	ما يعنيه البريطاني	ما يفهمه الهولندي
مع الاحترام اللازم ...	أعتقد أنك مخطئ.	إنه يستمع لي.
لعلك تفكر في الأمر ... كان لي أن أقترح ...	هذا أمر. قم به أو هيئ نفسك لتبرير ما سوف تقوم به.	فكّر في هذه الفكرة ونفذها إذا رغبت في ذلك.
أوه، على فكرة ...	النقد التالي هو الهدف من هذا النقاش.	هذا ليس مهما جدا.
أصبت بعض الشيء بخيبة أمل بسبب...	أنا منزعج وغاضب جدا بسبب ...	الأمر في واقع الحال ليس مهما.
مثير جدا ...	هذا لا يعجبني.	هذا يعجبه.
هل في وسعك أن تعتبر بدائل أخرى.	فكرتك ليست جيدة.	لم يقرر بعد.
أرجو أن تفكر ثانية في هذا الأمر.	هذه فكرة سيئة. لا تحاول تنفيذها.	إنها فكرة جيدة. واصل تطويرها.
أنا متأكد أنها غلطتي.	هي ليست غلطتي.	إنها غلطته.
هذه وجهة نظر أصيلة.	فكرتك غبية.	إنه معجب بفكرتي؟

المصدر: نانيت ريمستر.

(1) سبق لهذا المرشد في الترجمة أن وُزع بصور متنوعة غفلا من اسم معدّه على الشبكة الدولية. من بين المقترحات أن شركة شل النفطية هي التي أعدته كي تحسن من فرص موظفيها في فهم بعضهم البعض.

عند ماركوس كوبفر، وهو مدير مالي ألماني أربعيني ناعم الحديث يعمل في إدارة الشركة الاستشارية KPMG، مثل حالات سوء الفهم العابرة للثقافات هذه ليست أمرا مضحكا؛ فهاهو يصف لنا كيف أن فشله في فك شفرة رسائل رئيسه البريطاني كاد أن يكلفه وظيفته:

في ألمانيا، عادة ما نستخدم كلمات قوية حين نشكو أو ننقد كي نتأكد من أن الرسالة وصلت بوضوح وصدق. وبطبيعة الحال، نفترض أن الآخرين سوف يتصرفون على نحو مماثل. في لقاء ثنائي مع رئيسي البريطاني، "اقترح أن أفكر في أمر" القيام بشيء ما بشكل مختلف. وكان هذا ما فعلت: أفكرت في الأمر، وقررت عدم الأخذ باقتراحه. لم أكن أعرف أن عبارته يفترض أن تعني "غيّر من سلوكك الآن وإلا ..." وأستطيع أن أخبرك أني صدمت حين استدعاني إلى مكتبه كي يعنفني لعدم امتثالي لأوامره!

تعلمت آنذاك وهناك أني في حاجة إلى تجاهل كل الكلمات الناعمة المحيطة بالرسالة حين أستمع إلى زملائي في الفريق، وتحليل الرسالة كما لو أنها وصلت إلي في صيغتها الخام. وبالطبع، كان الدرس الثاني هو اعتبار الكيفية التي قد يؤول بها موظفي البريطانيون رسائلي، التي كنت أبعث بها "خالصة" قدر الإمكان وخالية من أي عبارات مخفّفة. أدرك الآن أنني حين أدلي بتقويمي بأسلوبي الألماني قد أستخدم بالفعل كلمات تجعل الرسالة تبدو قوية بقدر الإمكان دون التفكير مليًا فيها. لقد كنت محاطًا بهذه التقويمات السلبية "الخالصة" مذ كنت طفلًا.

الآن يحاول كولبفر بذل جهد مكثف في تخفيف الرسالة حين يدلي بتقويم سلبي لأداء البريطانيين:

أحاول أن أبدأ برش الأرضية ببضع التعليقات الإيجابية الخفيفة وبكلمات التقدير. بعد ذلك أمهد للتقويم بـ"ببضعة اقتراحات صغيرة." وأثناء إدلائي بتقويمي أضيف كلمات من قبيل "ضئيل"، أو "يمكن". بعد ذلك أختتم بقول إن "هذا مجرد رأي خاص بي، بصرف النظر عن قيمته"، و"لكم أن تأخذوا به أو تتركوه."

غير أن هذه الرقصة البارعة مضحكة تمامًا من منظور الألمان. نحن أكثر راحة حين نقتصر على قول *Das war absolute unverschant* ("من المؤكد أن هذا عمل يدعو للخجل".) ولكن لا شك في أنها تمكنني من تحقيق النتائج التي أرغب فيها!

يؤمّن "مقياس التقويم" (الشكل 2.2) نظرة شاملة لمدى مباشرة الناس في ثقافات مختلفة في توجيه انتقادات سلبية. وتستطيع أن ترى أن معظم الدول الأوروبية تتجمع في الجانب المباشر من المقياس، حيث يميل الروس، والهولنديون، والألمان بوجه خاص إلى الإدلاء بانتقادات صريحة.

وتتموضع الثقافة الأمريكية في منتصف المقياس؛ وقريبا منها يتموضع البريطانيون، فهم أقل قليلا من حيث درجة المباشرة في النقد السلبي من الأمريكيين. أما شعوب أمريكا اللاتينية وأمريكا الجنوبية فتتموضع في منتصف اليمين، حيث الأرجنتينيون الأكثر

مباشرة في هذه المجموعة. وأبعد على اليسار في المقياس نجد معظم البلدان الآسيوية، حيث الهنود الأكثر مباشرة في نقدهم، وحيث التايلنديون، والكمبوديون، والإندونيسيون، واليابانيون الأقل مباشرة.

الشكل 2.2 التقويم

اليابان السعودية الهند البرازيل المملكة المتحدة الولايات المتحدة إيطاليا فرنسا روسيا
تايلند كوريا الصين المكسيك كندا أستراليا النرويج ألمانيا إسرائيل
إندونيسيا غانا كينيا الأرجنتين إسبانيا الدنمرك هولندا

تقويم سلبي غير مباشر ⟷ تقويم سلبي مباشر

تقويم سلبي مباشر: يدلي بالتقويم السلبي لزميل بأسلوب صريح وصادق. الرسائل السلبية تنزل وحدها، ولا تخفف برسائل إيجابية. وغالبا ما تستخدم الأوصاف الإطلاقية (قطعا، غير مناسب، لامهني تماما) أثناء النقد. ويمكن النقد أن يوجه لفرد ما على الملأ.

تقويم سلبي غير مباشر: يدلي بالتقويم السلبي لزميل بأسلوب ناعم و دبلوماسي. و تستخدم الرسائل الإيجابية في تخفيف الرسائل السلبية. وغالبا ما تستخدم الأوصاف المخففة (غير مناسب إلى حد ما. لا مهني قليلا) أثناء النقد. لا يوجه لصاحبه إلا على انفراد.

لا تنس النسبية الثقافية حين تعاين المقياس. مثال ذلك، يتموضع الصينيون على يسار مقياس العالم، لكنهم أكثر مباشرة من اليابانيين، الذين قد يتخذون موقفا عدائيا إزاء تقويماتهم المباشرة. الثقافات الأوروبية القارية المتموضعة على اليسار أو في المنتصف غالبًا ما تعتبر الأمريكيين غير مباشرين بشكل لافت، في حين تعتبر شعوب أمريكا اللاتينية الأمريكيين وقحين وصريحين بشكل فظ في أسلوبهم في النقد.

لاحظ أيضًا أن تموضعات بلدان عديدة في "مقياس التقويم" تختلف عن تموضعاتها في "مقياس التواصل". ولهذا السبب، قد تفاجأ بالهوة بين افتراضاتنا النمطية حول بلدان بعينها ومواضعها في "مقياس التقويم". ويكمن التفسير في حقيقة أن الصور النمطية حول مدى مباشرة الناس في حديثهم تعكس في الغالب وضع ثقافتهم في "مقياس التواصل"، وليس في "مقياس التقويم". وهكذا نجد أن الصورة النمطية بوجه عام للفرنسيين والإسبان والروس هي أنهم متواصلون غير مباشرين بسبب سياقهم العالي، وأسلوب تواصلهم الضمني، على الرغم من أنهم أميل إلى الإدلاء بتقويماتهم السلبية بشكل أكثر مباشرة. والصورة النمطية العامة حول الأمريكيين هي أنهم لا يقلّون مباشرة عن أي شعب آخر في العالم، لكنهم حين يدلون بتقويماتهم السلبية تجدهم أقل مباشرة من الثقافات الأوربية.

إسرائيل من بين البلدان عالية السياق في الجانب المباشر من "مقياس التقويم"، فالإسرائيليون يوظفون الكثير من السياقات الفرعية، لكنهم يدلون بتقويماتهم السلبية بالأسلوب الأكثر مباشرة في العالم. أشرفت ذات مرة على ورشة تضم عددا كبيرا من المديرين الإسرائيليين ومجموعة من المديرين من سنغافورة، وفي أحد الأيام احتجت سيدة سنغافورية في الخمسينيات من عمرها حين وجدت موضع إسرائيل على أقصى اليسار في "مقياس التقويم". "لا أري كيف يمكن لإسرائيل أن تكون في هذا الموضع الأكثر مباشرة! لقد أمضينا الأسبوع كله مع أصدقائنا الإسرائيليين وهم أناس طيبون،

ولطيفون!" من منظورها السنغافوري ترتبط الطيبة بالدبلوماسية، فيما ترتبط المباشرة بعدم التصرف بأسلوب لطيف.

غير أن أحد الإسرائيليين رد عليها بقوله "لا أرى لهذا علاقة بالأمر. الصدق والمباشرة فضيلتان عظيمتان. الموضع صحيح، وأنا فخور به." إسرائيل واحدة من ثقافات عديدة التي تثمن في آن واحد التواصل عالي السياق والتقويمات السلبية المباشرة.

وكما هو مبين في الشكل 2.3، نحصل بالمزاوجة بين "مقياس التواصل" و"مقياس التقويم" على أربع رُبيعيات: سياق متدن وتقويمات سلبية مباشرة؛ سياق متدن وتقويمات سلبية غير مباشرة؛ سياق عال وتقويمات سلبية مباشرة؛ وسياق عال وتقويمات سلبية غير مباشرة. ثمة ثقافات في كل رُبيع، وهناك إستراتيجيات مختلفة سوف تجدها فعالة في التعامل مع شعب كل منها.

الشكل 2.3



السياق المتدني والتقويم السلبي المباشر

بصرف النظر عما إذا كانت تعدّ وقحة، وفظة، وعدائية، أو صادقة، وشفافة، وصريحة، يُنظر إلى هذه الثقافات من قبل كل شعوب الأرض الأخرى على أنها مباشرة. تقدّر ثقافات هذا الرُبيع (الرُبيع أ في الشكل 2.3) السياق العالي، والتواصل الصريح، كما تقدّر التقويم السلبي المباشر. التساوق الطبيعي بين هذين الموضعين يجعل تواصل شعوب هذا الرُبيع من النوع الذي يسهل فك شفرته. افهم أي رسالة تصل إليك منهم حرفيا، فهم لا يقصدون منها أن تكون عدائية، بل هي علامة بسيطة على الصدق، والشفافية، واحترام مهنيتك.

سبق لنا أن قابلنا وليم ومارتين القادمين من هولندا، وهي ثقافة تجد لها موضعا مكينا في الرُبيع أ. لم يعتبر وليم تقويم مارتين السلبي الصريح والمباشر مناسبا فحسب، بل اعتبره هدية حقيقية. ماذا لو كان وليم ومارتين زميلين لك؟ ما الطريقة المناسب في الرد على أسلوبهما المباشر في توجيه النقد؟

من بين القواعد الحاكمة للتعامل مع الثقافات الأكثر مباشرة من ثقافتك في "مقياس التقويم"*"لا تحاول التشبه بها*. حتى في الثقافات الأبعد في الجانب المباشر من "مقياس التقويم"، يظل بالإمكان أن تكون مباشرا *أكثر مما يجب*. إذا لم تفهم القواعد الخفية التي تفصل بين الصريح بشكل مناسب وما يعد لا مباليا بشكل قاس في الثقافة الهولندية، فاترك مهمة التحدث صراحة لشخص

من تلك الثقافة. إذا حاولت التشبه بهم، فإنك تعرض نفسك لارتكاب أخطاء، بالذهاب أبعد مما يجب، وخلق أعداء لم تقصد عداوتهم.

لقد رأيت رأي العين هذا النوع من الأخطاء حين كنت أعمل مع وانغ يونغ-سو، وهو مدير كوري كان عاش في هولندا لست سنوات. كان رجلا ودودا وهادئا في مطلع أربعينياته. وكان ذا ابتسامة عريضة وضحكة ناعمة كنا كثيرا ما نسمعها. لكن زملاءه اشتكوا لي من أنهم يجدونه عدائيا وغضوبا إلى حد جعلهم عاجزين عن العمل معه. حيرني الأمر، إلى أن شرح لي وانغ نفسه الموقف:

الثقافة الهولندية مباشرة جدا، ونحن الكوريين لا نحبذ التقويمات السلبية المباشرة. ولذا صدمني حين أتيت أول مرة إلى هولندا مدى فظاظة وعجرفة الهولنديين في نقدهم. حين لا يعجبهم شيء، يقولون لك ذلك بوقاحة في وجهك. وقد تحدثت مع صديق كوري عمل في هولندا لفترة فأخبرني أن الطريقة الوحيدة للتعامل مع هذا الأمر هو أن تعاملهم بالمثل. وها أنا أحاول الآن أن أكون وقحا معهم كما هم وقحون معي.

لسوء الحظ، ولأنه لا يفهم دقائق المناسب وغير مناسب الخفية، ذهب وانغ أبعد مما يجب، فأخطأ بيت القصيد كليا. لقد جعل زملاءه ينفرون منه، وأفسد علاقته بهم، حتى اشتهر بكونه شخصا عدائيا غضوبا. وهذا ما جناه من القدرة على التكيف.

تجنب الوقوع في خطأ مماثل. حين تتعامل مع أبناء ثقافات من الرُبيع أ، اقبل نقدهم المباشر بأسلوب إيجابي، فهم لا يقصدون إهانتك. ولكن لا تغامر بالتشبه بهم. قد تكون عبارة صغيرة إطلاقية تقال بين الفينة والأخرى مبلغ ما يمكنك المغامرة به دون أن تصبح شخصا عدائيا تعوزك الكياسة.

السياق العالي والتقويم السلبي المباشر

يحشد الرُبيع بـ(انظر الصفحة السابقة) بتلك الثقافات المركبة بشكل محير التي طورت القدرة على التحدث والاستماع بين السطور لكنها تدلي بتقويمات سلبية حادة ومباشرة. يدأب الروس مثلا على بعث رسائل بين السطور، ولكن حين يتعلق الأمر بالنقد فإن لديهم أسلوب مباشر يمكن أن يفاجئ زملاءهم من ثقافات أخرى.

في أولى رحلاتي إلى روسيا أهدتني صديقة روسية كتابا صغيرا وصفته بـ "الكراسة الروسية."[1] وحين كنت أتصفح الكتاب خلال رحلتي الجوية، استمتعت بقراءة الفقرة التالية:

إذا كنت تمشي في الشارع دون سترة، قد تستهجن العجائز الروسية سلوكك وتعتقد أنك أسأت التقدير ... في روسيا ليس

(1) مستل بتصرف من:

Valdimir Zhelvis, *Xenophobe's Guide to the Russians* (2001; London: Oval Books, 2010).

هناك تحفظ على التعبير عن نقدك السلبي بشكل مفتوح. مثل ذلك، إذا لم تكن راضيا عن الخدمة التي يقدمها محل أو مطعم في وسعك أن تخبر مساعد صاحب المحل أو نادل المطعم عن رأيك فيه، وفي أصهاره، وفي عاداته، وفي محاباته الجنسية.

أفكرت في هذه الملاحظة بعد بضعة أسابيع حين اتصلت بي ساندي كارلسون، وهي زميلة بريطانية. شرحت لي كيف أن شابة روسية اسمها آنا غلوف انضمت مؤخرا إلى فريقها وأزعجت الكثيرين ممن تحتاج إلى عونهم لإنجاز مهمتها. قالت لي "أهاتفك إرين لأني أتساءل ما إذا كانت المشكلة ثقافية. هذه هي المنسقة الروسية الرابعة التي انضمت إلى المجموعة، وفي جميع الأحوال كنا نتلقى شكاوى مماثلة بشأن النقد الحاد أو ما اعتُبر حديثا لا يراعي مشاعر الآخرين."

بعد بضعة أيام، سنحت لي فرصة معاينة المشكلة أثناء حدوثها. أثناء تحضيري للتدريس ذات صباح، كانت غلوف معي في الحجرة تهيئ في قاعة الدرس. وكنت أراجع رزما من المذكرات لتوزيعها على المشاركين، أعدّ الصفحات للتأكد من أن لدي ما يكفي من النسخ، فيما كانت غلوف تفحص بعناية أجهزة تقنية المعلومات، التي أزعجنا كونها لا تعمل بشكل مناسب. وقد قدّرت أنها تولت أمر علاج المشكلة بمثابرة دون حاجة لتدخلي. حقيقة أنها كانت تهمهم بأغنية أثناء عملها منحني إحساسًا إضافيًا بالثقة المطمئنة.

غير أني سمعتها تهاتف شخصا في قسم تقنية المعلومات تشكو إليه بقولها "لقد هاتفت قسم تقنية المعلومات ثلاث مرات هذا الأسبوع، وفي كل مرة تتلكأ في المجيء إلى هنا، ولا تلبث الأجهزة حتى تصاب ثانية بالعطل. أسلوبك في العمل غير مقبول إطلاقًا." واصلت غلوف توبيخ مدير القسم، وكانت كل جملة تقولها أقسى من سابقتها. كتمت أنفاسي. أتراها على وشك أن تخبره عن محاباته الجنسية؟ لحسن الحظ أنها لم تفعل.

بعد ذلك طلبت مني كارلسون، بوصفي المتخصصة المقيمة في القضايا العابرة للثقافات، أن أكون معها أثناء حديثها مع غلوف حول المشكلة. لم أتحمس كثيرا لطلبها. وبالتأكيد أني لم أكن أتطلع لمشاهدة غلوف وهي تُخبَر بما يقوله زملاؤها الجدد عنها في غيابها. غير أني وافقت استجابة لإلحاح كارلسون.

تقابلنا في مكتب كارلسون، وقد حاولت أن توضح لها السمعة التي خلقتها دون علم منها في أرجاء موقع العمل، مستشهدة بشكاوى ليس فقط من قسم تقنية المعلومات بل أيضًا من موظفي التصوير. استدارت غلوف بكرسيها منزعجة حين كانت كارلسون تتساءل عما إذا كانت المشكلة ثقافية.

في البداية لم تفهم آنا تقويم كارلسون لأدائها، فقد احتجت بقولها "لكننا نحن الروس متواصلون كتومون، نوظف السخرية والسياقات الفرعية. أما أنتم الأمريكيون والبريطانيون فتتكلمون بشفافية."

تدخلت بقولي "نعم، ولكن إذا كان لدى الروسي تقويم سلبي يدلي به، يبدو أن هذا التقويم يُفهم في الغالب من قبل أناس من ثقافات أخرى على أنه فظ أو مباشر. هل لهذا أي معنى منطقي؟"

"نعم، حسن ... هذا يتوقف بطبيعة الحال على من تتحدثين معه. من بين النقاط المهمة هو أننا نميل لأن نكون ثقافة غاية في التراتبية. إذا كنتَ رئيسا تتحدث لمرؤوسيك، قد تكون صريحا جدا. وإذا كنت مرؤوسا تتحدث إلى رئيسك، من صالحك أن تكون دبلوماسيا في نقدك." ابتسمت كارلسون، ربما لأنها أدركت [كونها رئيسة غلوف] لماذا لم يسبق لها أن اختبرت صراحتها شخصيا.

واصلت غلوف حديثها:

إذا كنا نتحدث مع غرباء، غالبًا ما نتحدث بقوة. هذا صحيح. أنا لا أعرف أيا من موظفي قسم تقنية المعلومات. إنهم أصوات غرباء على الطرف الآخر من الهاتف. في ظل الشيوعية، الغريب هو العدو. لم نكن نعرف من نستطيع أن نضع ثقتنا فيه، ومن سوف يسلمنا إلى السلطات، ومن سوف نتعرض لخيانته. ولذا أبقينا الغرباء بعيدين عنا. لعلي أحضرت معي إلى وظيفتي، دون أن أدرك، أكثر قليلا مما يجب من روسيتي.

لاحظت أن غلوف بدأت تضحك قليلا حين واصلت اعتبارها للموقف، فها هي أصبحت تسلّم بعد تأمل بأن الروس "مباشرون جدا حتى مع القريبين منهم. لقد شكا أصدقائي البريطانيون من كوني أصرح بآرائي بأسلوب قوي، في حين أشعر

أني لم أعرف إطلاقا مشاعرهم الحقيقية إزاء الموقف. إني أقول دائما: 'ولكن ما شعورك حيال هذا الأمر؟'، وهم يردون دائما متسائلين 'ولماذا تحكمين دائما على الأشياء؟'!"

في النهاية قالت غلوف، "والآن وقد أدركت الأمر، سوف أكون أشد حرصا على اختيار الوقت المناسب للتعبير عن سخطي."

لدى الفرنسيين مثل يقول "*Quand on connait sa maladie, on est a moititie gueri*" – "حين تعرف مرضك، فقد طويت نصف الطريق إلى العلاج." وهذا ينطبق على معظم الإرباكات العابرة للثقافات. الآن وقد أدركت كارلسون الميول الثقافية التي تؤثر في الموقف، تستطيع التحدث مع غلوف ومع فريقها عنه، وفي وسع غلوف أن تتخذ خطوات تجاه نقد أقل مباشرة والاستعاضة عن بعض عباراتها الإطلاقية بعبارات مخفّفة. حين يتعلق الأمر بـ"مقياس التقويم"، يمكن لبضع كلمات بسيطة أن تحدث الفارق.

السياق العالي والتقويم السلبي غير المباشر

بالجمع بين التواصل الغاية في تدني السياق ومقاربة نصف غير مباشرة للإدلاء بتقويمات سلبية، يتخذ الأسلوب الأمريكي في التقويم (الرُبيع ج في الشكل 2.3) وضعا محددا، ومتفردا، وغالبًا ما يكون محيرا لسائر شعوب الأرض، ولذا فإنه يستحق أن نفصّل بضع فقرات في أمره.

أسلوب التواصل الصريح متدني السياق جعل الأمريكيين يشتهرون بعوز القدرة على المواربة. دع أمر الإشارة إلى الفيل في الغرفة للأمريكيين فيما يواصل سائرنا العمل عبر قضايا علاقاتنا الشخصية بشكل جيد ودون لفت انتباه أحد. وهذا يعني أن شعوب الرُبيعين أ وب غالبًا ما يفاجأون حين يجدون الأمريكيين يخففون نقدهم السلبي برسائل إيجابية. قبل أن أنتقل إلى فرنسا، ولأني نشأت وتعلمت وعملت في الولايات المتحدة، اعتقدت أن الإدلاء بثلاث تقويمات إيجابية مقابل كل تقويم سلبي، وبدء حلقة التقويم بكلمات تعبّر عن تقدير صريح قبل نقاش ما يلزم تحسينه، أساليب فعالة على المستوى العالمي. إذا كانت هذه الأساليب تعمل بشكل جيد في أمريكا، فلا ريب في أنها سوف تعمل بشكل جيد في فرنسا، والبرازيل، والصين، وأي مكان آخر.

غير أني تعلمت بعد العيش لفترة في أوربا النظر إلى هذا الأسلوب من منظور مختلف تمامًا. بالنسبة للفرنسيين، والإسبان، والروس، والهولنديين، والألمان، أسلوب الأمريكيين في في الإدلاء بتقويماتهم خاطئ ومربك. وليم، الذي قابلنا في بداية هذا الفصل، والذي يعمل بشكل متكرر مع الأمريكيين، قال لي ذات مرة:

بالنسبة للهولندي، الأمر برمته هراء. كل هذه التقويمات الإيجابية تبدو لنا مزيفة ولا تشكل في النهاية أي حافز. كنت بالأمس في اجتماع عبر الهاتف مع مجموعة أمريكية، حيث بدأت المنظِّمة بقولها "أشعر بسعادة غامرة لكوني معكم هذا الصباح." لا

أحد سوى الأمريكيين يمكنهم أن يبدأوا الاجتماع بهذه الطريقة. دعونا نواجه الأمر، فكل من الغرفة يعرف أنها لا تشعر بالفعل بسعادة غامرة. قد يشعر المرء بسعادة غامرة لفوزه بيانصيب – نعم. وقد يشعر بسعادة غامرة حين يعرف أنه فاز برحلة إلى الكاريبي – نعم. ولكن أن يشعر بسعادة غامرة لكونه يقود اجتماعا عبر الهاتف – أشك في ذلك كثيرًا.

حين يبدأ زملائي الأمريكيون في التواصل باستخدام عبارات "الامتياز" و"العظمة"، أشعر أنها مبالغة تصل إلى حد الإهانة. نحن أشخاص راشدون، وُجدنا هنا للقيام بمهمتنا وللقيام بها بشكل جيد. ونحن لا نطلب من زملائنا أن يقوموا بدور المشجعين في الملاعب.

أما زميل وليم، مارتين، فقد أضاف:

المشكلة هي أننا لا نستطيع أن نفرّق بين ما إذا كان يجب علينا أن نفهم التقويم على أنه يقر أن أداءنا ممتاز، أو لا بأس به، أو رديء جدا. الهولندي يدخر كلمة "ممتاز" لمناسبات نادرة، ويعتبر عبارة "لا بأس" محايدة. ولكن بالنسبة للأمريكيين، الدلالة مختلفة، فهم يستخدمون كلمة "ممتاز" في كل الأوقات، وعبارة "لا بأس به" تعني فيما يبدو أن ثمة بأسا. أما كلمة "جيد" فمجرد ثناء معتدل. وحين يُقصد من الرسالة أن تكون سيئة، لك أن تفترض إلى حد كبير، إذا كان الأمريكي هو من يتحدث والهولندي هو من يستمع، أن الرسالة لن تصل إطلاقًا.

وتنعكس الفروق نفسها في سبل التعامل مع الأطفال في المدارس. يتعلم أطفالي في النظام المدرسي الفرنسي خلال السنة الأكاديمية، ويمضون الصيف في برامج أكاديمية أمريكية في منطقة مينيابولوس. في الولايات المتحدة، يستعيد ابني إيثان، البالغ من العمر ثماني سنوات، فروضه الدراسية مرصعة بالنجوم الذهبية والتعليقات الإيجابية، بعبارات من قبيل "حافظ على هذا المستوى!"، "عمل ممتاز!"، وفي أسوأ الأحوال، "كدت أن تصل ... حاول مرة أخرى!" غير أن الدراسة في قاعة درس مدام دوراند تتطلب قدرة كبيرة على التحمل. بعد اختبار تهجئة أجري مؤخرا صباح ذات إثنين، كان دفتر إيثان مليئا بشكل مؤسف بالخطوط الحمراء والإكسات الكبيرة، صحبة كلمات بسيطة دونتها مدام دوران تقول "8 أخطاء. المهارات لم تكتسب. يجب عليك أن تبذل جهدًا كبيرًا!"

أوف! هذا يؤلم أمّا من مينيسوتا. ماذا عن "جهد حسن! أو "لا تكف عن المحاولة!" أو "سوف توفق المرة القادمة"؟ غير أنه يجب علي أن ألحظ أن مدام دوراند معروفة بأنها الأقل "قسوة"، فهي الألين عريكة ضمن المدرسين في مدرسة إيثان.

في البداية خشيت أن يبدأ إيثان في كره المدرسة، أو النفور من المدرسّة، أو أن تثبط عزيمته، أو يتوقف ببساطة عن المحاولة. غير أن الأمر الذي فاجأ أمّه الأمريكية هو أنه كان يؤول التقويمات السلبية على الطريقة الفرنسية. لقد اعتبر العبارات اللاذعة أمرًا

عاديًا، فيما كان التقدير "جيد جدًا" يترك انطباعًا إيجابيًا في نفسه الصغيرة.

على ذلك، يمكن للتكيف مع الرُبيع ج أن يشكل تحديًا لمن ينتمون إلى ثقافات أخرى. تذكر السيدة الفرنسية سابين دولاك خبرة مرت بها بعيد انتقالها إلى شيكاغو:

كنت صحبة مجموعة من الزملاء الأمريكيين أعضاءَ في لجنة لتنظيم مؤتمر كبير يهدف إلى تسويق خط إنتاج جديد لزبائننا. كان المؤتمر كارثة، فقد هبت عاصفة ثلجية مروعة في ذلك الصباح، ما قلل من عدد الحضور. وكان المتحدث الرئيس مملًا، والطعام مريعًا.

بعد ذلك اجتمعت اللجنة لإعداد تقرير موجز حول المؤتمر. كان الجميع يعلم أن المؤتمر كان فاشلا بشكل كارثي، ولكن حين طلب قائد الفريق تقويماتنا، بدأ كل عضو بذكر شيء جيد حول المؤتمر: كانت الأكشاك منظمة بشكل جيد، والحافلات التي تنقل الضيوف إلى المطعم في موعدها، ... وبعد ذلك ينتقل إلى ذكر المصائب. صعقت. لقد كان علي بالفعل أن أضع يدي على فمي كي لا أتكلم حين كنت أشاهد زملائي يفصّلون في أمثلة إيجابية الواحد تلو الآخر فيما كانوا في واقع الحال يصفون موقفا لم يكن إيجابيًا بأي معنى.

وحين جاء الدور علي، نفد صبري – بدأت مباشرة بقولي "كان مجرد خيبة أمل تلو الأخرى؛ فالمتحدث الرئيس لم يكن ملهِما، وكاد الطعام ألا يكون قابلا للتناول، وكانت حلقات النقاش الصباحية

مملة ...."، ولكني رأيت أثناء حديثي أن الأمريكيين من حولي كانوا يحدقون صامتين في عيني الجاحظتين، ما جعلني أشك في وجود بقايا طعام على فمي.

يمكن لأناس في موقف دولاك تطبيق إستراتيجيات بسيطة تعينهم على العمل بشكل أكثر فعالية مع أناس من الرُبيع ج (أي الأمريكيين، والبريطانيين، والكنديين).

أولا، حين تدلي بتقويم، *كن صريحا متدني السياق مع التقويمات بنوعيها الإيجابي والسلبي*. ولكن لا تبدأ في السلبيات إلى أن تكون عبّرت بصراحة عن شيء أعجبك في الشخص أو الموقف. ويجب على التعليقات الإيجابية أن تكون صادقة ومفصّلة وصريحة.

حين عرضتُ على دولاك هذا الاقتراح، كان أول رد فعل لديها هو أني أطلب منها أن تكذب. "إذا كنت أعتقد أن المؤتمر كارثي تمامًا، أليس من الخداع أن أقول خلاف ما أعتقد؟"

غير أني ضغطت عليها: ألم يكن هناك شيء صادق وإيجابي في وسعها قوله عن المؤتمر؟ تفكرتْ في السؤال وخلصتْ إلى فكرتين. وبعد أن شرحت لها الفرق بين مواقف الأمريكيين إزاء الطريقة "المناسبة" في عرض التقويمات، فهمت دولاك نوع التكيف الذي يلزمها القيام به:

لو عاد بي الزمان إلى ذلك الموقف، لربما بدأت بالحديث عن الدروس التي استفدنا منها بخصوص ما يجب علينا القيام به بشكل مختلف في المرة التالية. ولعلني ذكرت أيضًا إلى أي حد أعجبت

بحقيقة أنه لم تحدث مشاكل في أجهزة تقنية المعلومات، وذلك بفضل الفريق المكلف بالأعمال اللوجستية الذي كان يقوده ماريون المثابر والمجتهد دائما في عمله. وبعد ذلك، حين أصل إلى الجزء الكارثي، ربما أستخدم عبارات مخفّفة. وفي المرة القادمة، لعل صدى عبارة من قبيل "كان كارثيا إلى حد ما" أفضل من "كان كارثيا تمامًا."

ثانيا، *حاول، بمرور الوقت، أن توازن بين قدر التقويمات الإيجابية والتقويمات السلبية التي تدلي بها*. مثل ذلك، إذا لاحظت شيئا إيجابيا قام به زميل لك يوم الإثنين، فابد إعجابا به صراحة آنذاك. بعد ذلك، يوم الثلاثاء، حين يلزمك أن توجه نقدا حادا لمقترحه المخيب للأمل قبل أن يرسله إلى الزبون، سوف تجد أنه من المرجح سوف يسمع تعليقاتك ويقيم لها اعتبارا بدلا من رفضها مباشرة.

ثالثا، *ضع سلوكك في سياق ثقافي*. تحدث عن الفروق الثقافية التي تفسر أسلوبك في التواصل. وإذا كان بالإمكان، اظهر تقديرك للثقافة الأخرى بينما توجّه متواضعا النقد لثقافتك. لقد كان بمقدور شخص في موضع دولاك أن يقول "في الولايات المتحدة تتقنون تقدير بعضكم البعض بأسلوب صريح. أما في فرنسا، فلا ندأب على التعبير عن التقويمات الإيجابية. قد نفكر فيها، لكننا لا نقولها!"

ويمكن لدولاك أن تشرح أيضًا لمن تعتاد العمل معهم أسلوبها

الطبيعي في التقويم: "حين أقول 'لا بأس به' فعليك أن تسمع 'جيد جدا'، وحين أقول 'جيد'، فعليك أن تسمع 'ممتاز'."

إن من شأن صياغة تعليقات على هذه الشاكلة أن يشكل وعيا ضمن الجالسين على جانبي الطاولة، وقد يفضي إلى نقاشات مفيدة حول حالات سوء فهم ثقافية أخرى.

السياق العالي والتقويم السلبي المباشر

عند شعوب ثقافات الرُبيع د، كما هو مبين في الشكل 2.3، غالبًا ما تكون التقويمات السلبية ليّنة، وخفية، وضمنية. إذا حانت منك التفاتة، قد تخطئ الرسالة السلبية كليا. وفي حين أنه يمكنك في الثقافة الأمريكية أن تدلي بتقويم سلبي على الملأ عبر تغليفه في نكتة أو في أسلوب ودي، فإن هذا غير مقبول في الرُبيع د؛ يجب البوح بأي تقويم سلبي بشكل فردي، بصرف النظر عن قدر الدعابة أو النكت الذي تغلفه به.

التالي مثل يضربه تشارلي هامر، وهو مدير أمريكي في صناعة النسيج يعيش ويعمل في مدينة المكسيك:

فوجئت حقيقة حين قدم لي أحد موظفي المكسيك استقالته. كنت قد أدليت له ببعض التقويمات السلبية في اجتماع سابق، لكنني فعلت هذا بأسلوب بدا لي قريبا من النكتة. كان المزاج في الغرفة رائقا، وبعد أن أدليت بتقويمي انتقلت سريعًا إلى موضوع آخر. شعرت أن الأمر ليس جللا وأن الجميع كانوا راضين. غير أن الأمر

بدا جللا له، فقد علمت لاحقا من أحد أعضاء الفريق أنني بإدلائي بتقويمي له أمام الفريق وجهت له إهانة كبيرة. لقد شعر بالذل وخشي من أنه سوف يقال من عمله، ففضل أن يستقيل. لقد كان ذلك مفاجأة تامة لي.

وكما يقترح هذا، الإستراتيجية البسيطة الأولى للإدلاء بتقويم سلبي لشخص ما من ثقافة في الرُبيع د هي *ألا تدلي بتقويم سلبي لفرد أمام مجموعة*. وتنطبق هذه القاعدة حتى إذا كنت تستخدم عبارات مخفِّفة لينة وحميمية، أو تعول على النكتة في تخفيف حدة المزاج. وهي تنطبق حتى على التقويمات الإيجابية. في ثقافات كثيرة أقل فردانية من الولايات المتحدة، قد يكون من المحرج أن تخص فردا بعينه بتقويم إيجابي أمام الآخرين. أدل بتقويماتك الفردية للفرد المعني ولا تدل للمجموعة إلا بتقويمات تخص الجميع.

وثمة أداة فاعلة أخرى للإدلاء بتقويمات للمنتمين إلى الرُبيع د – خصوصا من الثقافات الآسيوية – تتمثل في *إبهام الرسالة*. لا تحبذ معظم الثقافات الغربية فكرة جعل الرسالة مبهمة، بل نحبذ أن تكون رسائلنا قصيرة، واضحة، وفوق كل ذلك شفافة. غير أن الإبهام قد يكون مؤثرا بقوة في الكثير من الثقافات الآسيوية إذا استخدم بمهارة وبشكل مناسب، وهذا ما اكتشفته مبكرًا في سيرتي المهنية.

عملت مستشارة لشركة تدريب دولية لمدة سنة. وكان من ضمن براجي تدريس مادة قيادة دولية حول تصميم الملابس لزبائن

نستلة، شركة الأغذية السويسرية متعددة الجنسيات. اشتركت في تدريس المادة مع بودي، وهو مستشار هندي عمل مع الشركة لعقود وله علاقة قوية مع مؤسسيها. اشتهر بمهارته الفائقة مدربًا، لكن أداءه التدريس تردى بشكل كبير في العامين الأخيرين، الأمر الذي أقلق الجميع.

دعوني أضف أنه كان من المفيد سياسيا كسب بودي في جانبي. كونه مرتبطا بشكل قوي بالشركة، كان في وسعه فتح الكثير من الأبواب لمن يعجب به، وقد قام بذلك لكثير من زملائه المفضلين.

في ضوء كل هذا، انزعجت حين أخبرني من تواصلت معهم من الشركة أنهم يرغبون في إلغاء حلقتي نقاش من الحلقات الثلاث التي كان يدرسها بودي في البرنامج بسبب معدل تقويماته المتوسط.

ذهبت إلى المنزل في ذلك اليوم وأنا أشعر بكتلة في معدتي. حين سمع بودي بخبر أني استعضت عن حلقتي نقاشه بحلقتين يقودهما مستشار أحدث منه، لابد أنه شعر بالألم والإحراج. ومما زاد الأمر سوءًا أن بودي ينحدر من واحدة من أقل ثقافات العالم مباشرة، حيث الإدلاء بتقويم سلبي لشخص أكبر سنًا وخبرة صعب ومؤلم بوجه خاص. لم أنعم تلك الليلة بنوم هادئ.

في صباح اليوم التالي، نسّقت، تعتريني حالة ذهول، لغداء مع زميلة وصديقة إندونيسية قديمة وطلبت منها النصح. وبحمد الله، طرحت علي إستراتيجيات لإبهام الرسائل.

أول إستراتيجية: *اعرض التقويم ببطء، عبر فترة من الوقت، بحيث يُستوعب تدريجيًا*. "في الغرب"، كما أوضحت لي، "تتعلم أن تعرض التقويمات هنا، والآن. في المجتمعات الآسيوية، يفضل عرضها تدريجيا. هذا لا يعني أن تدلي بها دوريا، المرة تلو الأخرى، بل يعني أن تقوم بإحالات صغيرة للتغيرات اللازمة بأسلوب رقيق، بحيث تشكل تدريجيا صورة واضحة لما يتوجب القيام به بشكل مختلف."

بعون من ترشيد أيني، كتبت رسالة إلكترونية أولى لبودي، أشرت فيها إلى حقيقة أنني في حاجة إلى إعادة تصميم البرنامج في الأشهر القادمة بناء على تقويم المشاركين، وأن هذا سوف يؤثر على حلقات نقاشه. ذكرت أني في حاجة إلى التركيز على موضوع بعينه، ما يعني أننا سوف نخصص وقتا أقل لموضوع آخر. رد بودي بأسلوب مهذب، قائلا إنه سوف يسعد بنقاش الأمر معي حين يكون في باريس في وقت لاحق من الشهر.

تكلمنا معا عبر الهاتف قبل زيارته لباريس بأسبوع، وقد ذكرت له أنني سوف أرسل له أحد تقويمات الزبائن بحيث يتمكن من الاطلاع عليه قبل اجتماعنا. وأشرت إلى أن البرنامج سوف يعاد تصميمه بشكل كلي وأنني سوف أستضيف زميلنا الأحدث للتدريس في بعض حلقات النقاش. تدريجيا بدأت الصورة تتضح له.

وقد أفضى هذا إلى إستراتيجية أيني الثانية: *استخدم الطعام*

والشراب لإبهام رسالة مزعجة. لقد أخبرتني أيني بأنه "إذا كان علي توجيه نقد لشخص يعمل معي، يجب ألا أدعوه إلى مكتبي. إذا فعلت، سوف يستمع إلى الرسالة بكل أحاسيسه – وكل رسالة أوجهها سوف تتضخم كثيرا في ذهنه. بدلا من ذلك، يمكنني استضافته لتناول الغداء في مطعم. وما أن نسترخيا معا، حتي يكون الوقت مناسبا لعرض التقويم. ولا تتحدث عنه في المكتب في اليوم التالي أو الأسبوع التالي، فقد وصلت الرسالة، وأصبح مستقبلها قادرا على التصرف دون شعور بالإهانة ودون إزعاج التناغم بين الطرفين. في اليابان، أو تايلند، أو الصين، أو إندويسيا، تسري الإستراتيجية نفسها."

هذه قاعدة يسهل تطبيقها. أخبرت بودي حين كان في باريس أنني أرغب في تناول الغداء معه في مطعمي المفضل الجديد قرب تشامب-إليزيه، فقد كنت أعرف أنه يفضل مكرونة الحبار الأسود التي يقدمها هذا المطعم.

في البداية حيرتني إستراتيجية أيني الثالثة والأخيرة. لقد حثتني على أن: *أقول الجيد وأترك الرديء*. هل كانت تقترح أنه يمكنني تمرير الرسالة السلبية دون قولها إطلاقا؟ عبر التخاطر عن بعد؟

غير أنها شرحت لي الأمر بضرب مثل:

منذ فترة، بعث لي أحد زملائي الإندونيسيين رزمة وثائق كي أقرأها وأراجعها. ولا بد أنه كان عليه أن ينهي آخر وثيقتين بسرعة، لأنهما كانتا غاية في سوء التنظيم مقارنة بأول وثيقتين. وحين هاتفني

ليعرف استجابتي، قلت له إن الورقتين الأولويين كانتا ممتازتين. وقد ركزت عليهما دون غيرهما، وأوجزت له السبب الذي جعلهما مؤثرتين إلى هذا الحد. لم تكن هناك حاجة لذكر الورقتين السيئتين، الذي كان له أن يسبب الإزعاج لكلينا. لكنه فهم الرسالة بوضوح، دون أن اضطر للحديث عن الجوانب السلبية.

حسن، لقد فهمت الفكرة، على الرغم من أن تنفيذها من قبل شخص من تو هاربرز، مينيسوتا، لم يكن هينا.

في الأسبوع التالي، قابلت بودي في الحانة الإيطالية التي حدثته عنها. وبعد 45 دقيقة من تناول قلوب الخرشوف اللذيذة ومقبلات الطماطم المجففة، حانت لحظة الصدق. ذكّرت نفسي بعبارة "قل الجيد واترك الرديء" أثناء انتقالي السلس إلى الموضوع، بينما كانت ضربات قلبي أسرع قليلا من المعتاد.

بدأت بقول "بودي، لقد كانت حلقة نقاشك الأولى موضع تقدير كبير. وعلى الرغم من أنني أعيد تصميم البرنامج، فبالتأكيد أني لا أرغب في الاقتراب من هذه الحلقة. الواقع أني أفكرت في التأسيس على حلقة نقاشك الأولى عبر العمل مع زميل أحدث في حلقة صباح الثلاثاء."

أجابني بودي "هذا يبدو رائعا، إيرين! فأنا أفضل أن يكون عرضي قصيرا ومؤثرا. وإذا كان هذا مفيدا للبرنامج، فإنه يناسبني."

هاليلويا! لم تكن هناك لحظة إزعاج؟ لقد تدبرت بطريقة ما تمرير الرسالة دون توجيه النقد صراحة. أشكرك أيني.

التالي تحذير أخير لأي شخص يعمل مع أناس ينتمون إلى ثقافة الرُبيع د. في حين أن التقويم غير المباشر هو المعتاد، يمكن تمامًا لرئيس أن يوجه تقويما سلبيا قاسيا لموظف دون أن يتجاوز حدود اللياقة. في هذه الحالات، الميول التراتبية بشكل قوي الموجودة في كثير من ثقافات الرُبيع د تتفوق على أنماط التقويم غير المباشر. وهكذا لا يستبعد أن يوبخ رئيس في كوريا موظفا على الملأ ولا أن يوجه رئيس هندي نقدا لموظفيه بأسلوب كان له أن يصدم ويصمت أي أوربي أو أمريكي يسمع هذا النقد.

غير أنه ينبغي عليك، أيها الغريب، ألا تحاول القيام بهذا. تحقيقا لمقاصدك، سواء كنت ساعي البريد، أو المدير، أو مالك شركة، التزم بالإبهام ودع التقويم المباشر والهابط من علٍ لمن يعتبرون ذلك البلد وطنهم.

ما الذي تعنيه الدماثة؟

ذات مرة شرح لي مارتين، المدير الهولندي الذي سبق أن قابلناه، كيف أنهم في هولندا يعرضون التقويمات بشكل مباشر تمامًا، لكنهم دمثون دائما. أحب هذا التعليق لأنه في وسع تقويم الهولندي أن يكون صادقا بشكل قاس ومؤدبا بشكل مبهج – ولكن فقط حين يكون المستقبِل هولنديا. إذا تصادف أنك تنحدر

من الـ 195 مجتمعا في العالم التي تحبذ أن تكون تقويماتها السلبية أقل مباشرة من الهولنديين، قد تشعر أن "دماثة" مارتين مهينة، وعدائية، وفظة.

الدماثة في عين الرائي. عرض التقويمات – خصوصا حين تكون سلبية – فعل حساس في أفضل الأحوال. وقد يصبح أسوأ بكثير إذا اعتقد مستقبل التقويم أنه تم التحدث معه بطريقة فظة. غير أن ما يشكل الفظاظة على وجه الضبط يختلف بشكل كبير من مكان لآخر.

يتعلم المدير الدولي المتمرس كيف يتكيف –يغير سلوكه قليلا، يكون متواضعا، يجس النبض قبل أن يتكلم، يفترض حسن نوايا الآخرين، ويستثمر الوقت والجهد في تأسيس علاقات شخصية جيدة. بقليل من الحظ والمهارة، يمكن أن تعد دمثا بشكل متساو في أمستردام، أو جاكرتا، أو موسكو، أو بوينس آيرس، أو باريس، أو تو هاربرز، مينيسوتا.

الفصل

الثالث

3

لماذا في مقابل كيف

فن الإقناع

في عالم متعدد الثقافات

فن الإقناع أحد أكثر مهارات قطاع الأعمال حسما. بدون القدرة على إقناع الآخرين تعزيز فكرتك، لن تستطيع الحصول على الدعم الذي تحتاج لتحويلها إلى واقع ملموس. وعلى الرغم من أن معظم الناس لا يدركون هذا، فإن سبل سعيك لإقناع الآخرين ونوع الحجج التي تجدها مقنعة، متجذرة بعمق في الافتراضات والمواقف الفلسفية، والدينية، والتربوية التي تتبناها ثقافتك. ولهذا فإن فن الإقناع، الأبعد عن أن يكون كونيا، مؤسس ثقافيا بشكل عميق.

هذا هو الدرس الصعب الذي تعلمته كارا وليامز، وهي مهندسة أمريكية عملت مديرة للأبحاث في شركة ألمانية تصنّع السيارات. بوصفها إحدى الخبيرات البارزات في مجالها، كانت لديها خبرة مكثفة في عرض التوصيات والتأثير على زملائها الأمريكيين بحيث يتبنوا أفكارها. ولكنها عندما بدأت تعمل في بيئة ألمانية، لم

تدرك أن القدرة على الإقناع تتطلب مقاربة مختلفة. "حين أتذكر أول عرض قدمته لرؤسائي الألمان، أتمنى لو كنت فهمت الفروق وحلت دون أن يكون تقويمهم لأدائي سببا في إزعاجي. لو حافظت على رباطة جأشي لتسنى لي إنقاذ الموقف."

وكانت وليامز قد واجهت عبر سيرتها المهنية العديد من التحديات. قبل تعيينها في الشركة الألمانية، عملت مع شركة أسترالية من مكتبها في بوسطن، وكانت تسافر مرارا للفرع الرئيس في سدني كي تقدم العروض وتسدي النصائح. وكما توضح وليامز، "كان كثير من عملي يعوّل على قدرتي على بيع الأفكار والتأثير على زبائني في الداخل بحيث يتبنون أفضل الحلول. أنا أُحسن هذا، لكني أكره الرحلات الطويلة المتكررة. وحين عرض علي منصب مشابه في شركة سيارات في ألمانيا، أسرعت إلى قبوله لقرب المسافة".

وكان أول مشاريعها تأمين نصح فني في كيفية التقليل من الانبعاثات الكربونية من أحد نماذج المجموعة للسيارات "الخضراء" [الصديقة للبيئة]. بعد زيارة عدة مواقع لصناعة السيارات، ومعاينة المنظومات والعمليات فيها، واللقاء مع عشرات الخبراء ومستخدمي هذه السيارات، أعدت وليامز توصيات شعرت أنها تستوفي أهداف الشركة الإستراتيجية والمالية. سافرت إلى ميونيخ كي تقوم بعرض مدته ساعة لصناع القرار – وهم مجموعة من المديرين الألمان.

وكما تتذكر وليامز، "كان هذا أول عرض دولي لي، وكان نجاحه مهما لسمعتي." أثناء تحضيرها للاجتماع أفكرتْ مليا في جعل عرضها أكثر إقناعا، فتدربت على الحجج، وتوقعت الأسئلة التي قد تثار، وأعدت إجابات استباقية عنها.

قدمت وليامز عرضها في صالة عروض صغيرة جلس فيها المديرون على صفوف من الكراسي المنجّدة. بدأتْ بالذهاب مباشرة إلى الموضوع، فشرحت الإستراتيجيات التي تنصح بها بناء على بياناتها. وقبل أن تنتهي من الشريحة الأولى رفع أحد المديرين يده وقال محتجا "كيف وصلت إلى هذه النتيجة؟ إنك تعرضين علينا توصياتك، ولكني لا أفهم كيف وصلت إليها. كم شخصا قابلت؟ وما الأسئلة التي طرحت عليهم؟"

وبعد ذلك تدخل مدير آخر قائلا "أرجو أن تشرحي لنا المنهجية التي استخدمت في تحليل بياناتك والكيفية التي أفضت بها إلى هذه البيانات."

"فوجئتُ"، فيما تقول وليامز وهي تتذكر ما حدث، "فأكدت لهم أن المنهجية التي استخدمت صحيحة. غير أن الأسئلة والشكوك استمرت. وكلما تهاطلت أسئلتهم، تعمّق شعوري بأنهم يهاجمون مصداقيتي، الأمر الذي حيرني وأزعجني. لقد حصلت على دكتوراه في الهندسة وخبرتي معترف بها بشكل واسع. شعرت أن محاولتهم اختبار نتائج إنما تشي باستخفاف حقيقي بي. أي عجرفة تجعلهم يعتقدون أنهم أقدر على الحكم على هذا مني!"

استجابتْ وليامز بطريقة دفاعية، الأمر الذي أثر سلبا على جودة عرضها. "إني ألوم نفسي الآن لسماحي لمقاربتهم بأن تحيدني عن طريقي"، تقول وليامز، "وغني عن البيان أنهم لم يوافقوا على توصياتي، فذهبت ثلاثة أشهر من البحث هباء منثورا."

يكشف الجدار الصلب الذي اصطدمت به وليامز عن حقيقة عارية مؤداها أن قدرتنا على إقناع الآخرين لا تتوقف فحسب على قوة رسالتنا، بل تتوقف أيضًا على الكيفية التي شكلنا بها حججنا وعلى أساليب الإقناع التي استخدمنا.

جينز هوبرت مدير ألماني في الشركة التي عملت بها وليامز. ولأنه عاش في الولايات المتحدة سنين عديدة، مرّ بتجارب فاشلة مماثلة في إقناع الآخرين، لكن أثر الفروق الثقافية سار في حالته في الاتجاه المعاكس. وها هو يذكر المشاكل التي واجه في المرات القليلة الأولى التي حاول فيها عرض حجة مقنعة أمام مجموعة من الزملاء الأمريكيين. لقد بدأ عرضه بأسلوب دقيق عبر عرض أسس

نتائجـه، ووضـع المعلـمات، وتلخـيص بياناتـه ومنهجيتـه، وشرح مقدمة حجته. لكنـه فـوجئ حين قـال لـه رئيسه الأمريكـي "في عرضك القادم، اذهب مباشرة للموضوع. لقد شتت انتباههم قبـل أن تصل إلى الجزء المهم."

لم يكن هوبرت متأكدا. "هـؤلاء أنـاس أذكيـاء"، فـيما أفكـر، "فلماذا لم يقتنعوا جملة وتفصيلا بحجتـي التـي صـغت بعنايـة مـن أجلهم؟"

تعكس ردود الأفعال المتعارضة التي واجهها وليامز وهوبرت الفروق الثقافيـة بـين الأسـلوبين الألمـاني والأمريكـي في الإقنـاع. مقاربة الألمان مؤسسة على طريقـة محـددة في الاسـتدلال مغروسـة بعمق في النفس الثقافية. وكما يوضح هوبرت:

في ألمانيا، نحاول فهم المفهوم النظري قبل تكييفه مـع الموقـف العملي. كي نفهم شيئا، نرغب بداية في تحليـل المعطيـات المفهوميـة قبل الوصول إلى النتيجة. وحين يقدم لنا زمـلاء مـن ثقافـات مثـل الولايات المتحدة والمملكة المتحدة عروضهم، لا ندرك أنهم تعلموا التفكير بطريقة تختلف عنا. ولهذا فـإنهم حـين يـشرعون في عـرض نتائجهم وتوصياتهم دون وضع المعلمات والكيفية التي وصلوا بهـا إلى هذه النتائج، قد نصاب بالفعل بصدمة، وقد نشعر بأننا تعرضـنا لإهانة. هل يعتقدون أننا أغبياء – أننا سـوف نقبـل أي شيء؟ وقـد نشك في أنهـم تفكـروا بـشكل جيـد في قـرارهم. ورد الفعـل هـذا مؤسس على اعتقادنا الراسخ بأنك لا تستطيع أن تخلـص إلى نتيجـة دون أن يسبق لك تحديد المعلمات.

لقد تعلّم هوبرت من الفترة التي قضاها في الولايات المتحدة أن لدى الأمريكيين مقاربة مختلفة تمامًا، فهم يركزون على الأمور العملية بدلا من النظرية، ولذا فإنه يرجح تمامًا أن يبدأوا بتوصياتهم. ولسوء الحظ فإن هذا الأسلوب في الاستدلال قد يؤدي إلى عكس ما يرغب فيه صاحبه حين يقدم عروضه لمتلقين نهجهم في التفكير معاكس – وهذا على وجه الضبط ما اكتشفته وليامز.

أسلوبان في الاستدلال: أولوية المبادئ في مقابل أولوية التطبيقات

في *استدلال أولوية المبادئ* (الذي يسمى أحيانا *الاستدلال الاستنباطي*) تُشتق النتائج أو الوقائع من مبادئ أو مفاهيم عامة. مثال ذلك، قد نبدأ بمبدأ عام من قبيل "كل إنسان فان"، ثم ننتقل إلى أمثلة أكثر تحديدا، "جستين بيبر إنسان"، وهذا يقود إلى النتيجة سوف يموت جستين بيبر في نهاية المطاف." وعلى نحو مشابه، قد نبدأ بمبدأ عام يقول "كل شيء مصنوع من النحاس يوصل الكهرباء." بعد ذلك نبين أن تمثال القزم الذي تركته لك جدتك مصنوع من النحاس الخالص. وتأسيسا على هذا نستطيع أن نخلص إلى النتيجة التي تقر أن "تمثال جدتك يوصل الكهرباء." في المثالين، بدأنا بمبدأ عام وانتقلنا منه إلى نتيجة عملية.

أما في *استدلال أولوية التطبيقات* (الذي يسمى أحيانا *الاستدلال الاستقرائي*) فنصل إلى نتائج عامة مؤسسة على نمط من الملاحظات الواقعية المستقاة من العالم الواقعي. مثال ذلك، إذا

سافرت إلى مدينتي في مينيسوتا مائة مرة خلال شهري يناير وفبراير، ولاحظت في كل زيارة أن درجة الحرارة أقل بكثير من الصفر، سوف تستنتج أن شتاءات مينيسوتا باردة (وأن زيارة مينيسوتا في الشتاء تستدعي ارتداء معطف دافئ وشال وقبعة قطنية وقفازين وغطائين للأذنين). في هذه الحالة، تلحظ معطيات من العالم الواقعي، وتشتق بناء على هذه الملاحظات الإمبيريقية نتائج أعم.

معظم الناس قادرون على تطبيق كل من استدلال أولوية المبادئ واستدلال أولوية التطبيقات. غير أن نمطك المعتاد في الاستدلال يتأثر بشكل كبير بنوع التفكير المؤكد عليه في البنية التربوية لثقافتك. ونتيجة لذلك، قد تتعرض إلى الوقوع سريعا في المشاكل حين تعمل مع أناس معتادين على أنماط أخرى في الاستدلال.

اعتبر الرياضيات مثلا. في مادة تستخدم منهج أولوية التطبيقات، تتعلم الصيغة أولا وتمارس تطبيقها، وبعد أن تفهم الطريقة التي تقودنا بها هذه المعادلة إلى الإجابة الصحيحة المرة تلو الأخرى، تنتقل إلى محاولة استيعاب المفهوم أو المبدأ المؤسِّس. وهذا يعني أنك تمضي 80 بالمائة من وقتك في التركيز على الأداة العينية وكيفية تطبيقها، فيما تمضي 20 بالمائة في اعتبار تفسيرها المفهومي أو النظري. وتميل الأنظمة المدرسية في البلدان الأنجلو-سكسونية إلى تكريس هذه الطريقة في التدريس.

في المقابل، في مادة رياضيات تدرَّس بأسلوب أولوية المبادئ، تبدأ بإثبات المبدأ العام، ثم تستخدمه في تطوير صيغة عينية يمكن تطبيقها على مختلف المسائل. وكما قال لي مدير فرنسي ذات مرة، "نحتاج إلى حساب قيمة باي كفئة قبل أن نستخدم باي في صيغة." في هذا النوع من مواد الرياضيات، تمضي 80 بالمائة من وقتك في التركيز على المفاهيم أو النظرية المؤسسة للمبادئ الرياضية العامة ولا تمضي سوى 20 بالمائة في تطبيق هذه المبادئ على مسائل عينية. وتميل الأنظمة الدراسية في أوربا اللاتينية (فرنسا، وإيطاليا، وإسبانيا، والبرتغال)، والبلدان الألمانية (ألمانيا، والنمسا)، وبلدان أمريكا اللاتينية (المكسيك، والبرازيل، والأرجنتين) إلى التركيز على هذه الطريقة في التدريس.

وكنت شعرت تمامًا بقوة منهج أولوية التطبيقات حين درست الروسية في مدرسة ثانوية أمريكية. فما أن دخلنا قاعة درس السيد تاراسفو في أول أيام المدرسة، حتى أمطرنا بوابل من الأسئلة باللغة الروسية. لم نفهم شيئا. غير أننا بدأنا تدريجيا في الفهم، وبعد بضعة دروس، بدأنا نتكلم، ونرصف الكلمات بأي طريقة نستطيع. بعد ذلك بدأنا، بترشيد من تاراسفو، نستخدم جملا لم نفهم بنيتها في تشكيل إطار نحوي مفهومي.

في المقابل، يبدأ التعلم في قاعة درس لغوي تتبنى أولوية المبادئ بفهم المبادئ النحوية المؤسِّسة لبنية اللغة. وما أن يكتسب المتعلم فهما مكينا للنحو والمفردات، حتى يتسنى له البدء في التمرين على

استخدام اللغة. هذه هي الطريقة التي تعلم بها زوجي الإنجليزية في مدرسته الفرنسية، والمفارق أن معرفته بالنحو الإنجليزي أفضل بكثير من معرفة الكثير من الأمريكيين. المشكلة هي أن الطلبة يمضون وقتا أقل في التمرين على اللغة، ما قد يعني أنهم يكتبون أفضل مما يتكلمون.

في قطاع الأعمال، كما في المدرسة، عادة ما يرغب المنحدرون من ثقافات أولوية المبادئ في فهم *اللماذا* الكامنة وراء طلب رئيسهم قبل البدء في التصرف؛ بينما يركز متعلمو أولوية التطبيقات على *الكيف* أكثر من تركيزهم على *اللماذا*. من أكثر الأشياء التي تسبب لدى المستخدمين الفرنسيين إحباطا من الرؤساء الأمريكيين أنهم يطلبون منهم القيام بأشياء دون شرح السبب الذي يجعلهم يحتاجون إلى القيام بها. في المقابل، قد يشعر الرؤساء الأمريكيون أن المستخدمين الفرنسيين غير متعاونين لأنهم، بدلا من أن يسرعوا إلى التصرف، يتساءلون دائما "لماذا؟" ولا يبدون استعدادا للفعل إلا بعد حصولهم على رد مناسب.

مواضع البلدان في «مقياس الإقناع»

بوجه عام، تميل الثقافات الأنجلو-سكسونية، مثل الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، وأستراليا، وكندا، ونيوزيلندا إلى أن تكون أقصى اليمين في "مقياس الإقناع" (انظر الشكل 3.1)، حيث تتجمع ثقافات أولوية التطبيقات. وحين نتحرك عبر المقياس نعثر

على التجمع النوردي، حيث نجد إسكندينيفيا وهولندا. وتعد ثقافات أمريكا اللاتينية والثقافات الألمانية أكثر تركيزا على المبادئ من الولايات المتحدة وأقل من قريباتها اللاتينية الأوربية، ولذا وضعناها حول منتصف المقياس. أما فرنسا وروسيا والمجر فتظهر في جانب أولوية المبادئ من المقياس.

الشكل 3.1 الإقناع

أستراليا هولندا السويد الأرجنتين ألمانيا روسيا إيطاليا

الولايات المتحدة كندا المملكة المتحدة الدنمرك المكسيك البرازيل إسبانيا فرنسا

أولوية التطبيقات ⟷ أولوية المبادئ

أولوية التطبيقات يتعلم الأفراد البدء بإقرار واقعي، أو رأي، ثم يضيفون لاحقا مفاهيم تدعم أو تفسر النتيجة بوصفها ضرورية. المفضل هو بدء الرسالة أو التقرير بملخص تنفيذي أو نقاط محددة. تقارب المناقشات بأسلوب عملي عالي. النقاشات النظرية أو الفلسفية تُتجنب في بيئة قطاع الأعمال.

أولوية المبادئ يدرَّب الأفراد في البداية على تطوير النظرية أو المفهوم الكامل قبل عرض واقعة، أو إقرار، أو رأي. المفضل هو بدء الرسالة أو التقرير عبر تشكيل حجة نظرية قبل الانتقال إلى النتيجة. المبادئ المفهومية المؤسِّسة لكل موقف موضع تقدير.

وكما هو الحال دائما، تذكّر أهمية النسبية الثقافية. موضع البلد في المقياس أقل أهمية من الموقع النسبي لثقافتين. البريطانيون أقرب إلى أولوية التطبيقات منهم إلى أولوية المبادئ. لكن ياسر توفيق، المدير المصري لشركة مرك الصيدلانية يخبرنا التالي حول تجربته في الدراسة في كل من المملكة المتحدة والولايات المتحدة:

في المملكة المتحدة، كان كل التعليم حول المفهوم، ولم نصل إلى التطبيقات العملية إلا بعد أن ناضلنا عبر النظري. الولايات المتحدة على العكس تمامًا. حتى قبل أن أحضّر الدروس طُلب منا دراسة حالة – مثال على التطبيق العملي. وفي قاعة الدرس كان الحديث يدور دائما حول مبادئ القيادة الثلاثة واستحقاقات إرضاء الزبائن الستة. منذ اللحظة الأولى، غُمرنا في حلول عملية وفي كيفية تطبيق هذه الحلول.

وحين تقارَن بثقافات أوربية أخرى، المملكة المتحدة ثقافة أولوية تطبيقات بامتياز. ولكن حين تقاس بالولايات المتحدة، فإنها تبدو بقوة ثقافة أولوية مبادئ – وهذا مثال حي على قوة النسبية الثقافية على تشكيل مدركاتنا.

(لعلك تتساءل عن موضع الثقافات الآسيوية في مقياس الإقناع، لأنها لا تظهر في الشكل. الواقع أن رؤية العالم الأكثر شيوعا في الثقافات الآسيوية مختلفة عن الثقافات المتأثرة بأوربا إلى حد أن هناك إطارا مرجعيا مختلفا كليا، لا علاقة له بـ"مقياس الإقناع"، يقوم بدور هنا. سوف نناقش المنظور الآسيوي بشكل متفرد لاحقا في هذا الفصل.)

حين تلتقي الفلسفة بقطاع الأعمال

لدى مختلف الثقافات أنظمة تعليم مختلفة جزئيا بسبب الفلاسفة الذين أثّروا في مقاربة الحياة الفكرية بوجه عام والعلم

بوجه خاص. وعلى الرغم من أن الفضل في التفصيل في تفكير أولوية التطبيقات (الاستقراء) يعزى إلى أرسطو، الفيلسوف اليوناني، فإن الفلاسفة البريطانيين، بمن فيهم روجر بيكون في القرن الثالث عشر، وفرنسيس بيكون في القرن السادس عشر، هم الذي روجوا لهذه المنهجيات بين البحاث والعلماء المعاصرين. وفي فترة لاحقة، أصبح الأمريكيون، بذهنيتهم الرائجة ونفورهم من التعليم النظري، أكثر ميلا لأولوية التطبيقات من البريطانيين.

في المقابل، وُجهت فلسفة القارة الأوروبية إلى حد كبير بمقاربات أولوية المبادئ. في القرن السابع عشر، فصّل الفيلسوف الفرنسي رينيه ديكارت في منهج استدلال أولوية المبادئ الذي يبدأ العالم وفقه بصياغة فرضية، ثم البحث عن شواهد تثبتها أو تدحضها. وكان ديكارت مرتابا بشكل معمق في المعطيات المؤسَّسة على مجرد الملاحظة، فسعى إلى الحصول على فهم أعمق للمبادئ المؤسِّسة. وفي القرن الثامن عشر، طرح الفيلسوف الألماني فريدريك هيغل النموذج *الديالكتي* في الاستنباط، الذي سيطر على المدارس في البلدان اللاتينية والألمانية. يبدأ الديالكتيك الهيغلي بأطروحة (thesis)، أو حجة تأسيسية؛ تعارَض بنقيضة (antithesis)، أو حجة مضادة؛ ثم يصالح بينهما في جميعة (synthesis).

ويمكن العثور على أمثلة واضحة على أساليب استدلال أولوية التطبيقات وأولوية المبادئ في النظم القانونية في مختلف المجتمعات. النظامان البريطاني والأمريكي مؤسسان على القانون العام، حيث

الحكم في قضية يضع سابقة لقضايا مستقبلية – وهذا مثال واضح على تفكير أولوية التطبيقات.

في المقابل، تستخدم معظم دول الاتحاد الأوربي نظام القانون المدني الذي يرجع إلى القانون الروماني والشرعة النابليونية، حيث يطبَّق تشريع أو مبدأ عام حالة بحالة، ما يعكس مقاربة أولوية المبادئ. المثير أن الاسكندينيفيين يستخدمون نظاما قانونيا هجينا لا ينتمي بشكل جلي لأي من المعسكرين. لاحظ الموضع المتوسط الذي تتخذه الدول النوردية في "مقياس الإقناع".

وكما سبق أن رأينا، يتوقف الأسلوب الذي تحلل به المجتمعات المختلفة العالم على جذورها الفلسفية. وتحدد هذه الجذور بدورها الكيفية التي نتعلم بها في المدرسة ونتصرف بها في العمل بعد أن يتقدم بنا السن. وهذا ما لاحظه الفرنسي ستيفان بارون حين اكتشف أن أعماله الغاية في الإقناع لم تكن تحدث أثرا كبيرا على زملائه البريطانيين. وكان بارون تخرج في المدرسة الهندسية متعددة التقنيات ذات السمعة الطيبة، وهو يعمل الآن في خط الإنتاج السريع في شركة صناعية كبيرة، شركة ميشيلان في كليرمونت فيراند، بفرنسا، عضوا في فريق دولي عمل أعضاؤه أساسا في المملكة المتحدة. وكما يذكر بارون:

لم يكن زملائي البريطانيون يقرأون الكثير من رسائلي الإلكترونية، خصوصا أكثرها أهمية. وقد بدأ الأمر يزعجني. أنا معجب بزملائي البريطانيين كثيرا، وحين نتقابل وجها لوجه لدينا

ارتباطات قوية. غير أني لاحظت مؤشرات عديدة على أنهم لا يقرأون رسائلي الإلكترونية. وأنا أعرف أن البريطانيين يعتادون على كتابة الرسائل الإلكترونية، ولذا لم أعتقد أن المسألة ثقافية.

مثال ذلك، يتذكر بارون كيف أنه أعد بعناية رسالة إلكترونية مقنعة لاقتراح عدد من التغيرات الحاسمة في عمليات الشركة. وكانت بنية الرسالة على النحو التالي:

الفقرة 1: قدَّم للموضوع.

الفقرة 2: صاغ حجته، معولا على حس فريقه المنطقي، وطوَّر المبادئ العامة.

الفقرة 3: تناول أوضح المشاغل التي يمكن أن تثيرها حجته.

الفقرة 4: شرح نتيجته وطلب دعم فريقه.

ولأنه تعلم جيدا في إحدى أكثر ثقافات أولوية المبادئ في العالم، تتبع بارون بشكل غريزي المنهج الديالكتي الذي كان عني بدراسته في النظام التعليمي الفرنسي. لاحظ كيف تعرض الفقرات الثانية والثالثة والرابعة بشكل منظم الأطروحة، والنقيضة، والجميعة التي طورها بارون بعد تأمل طويل في موضوعه.

غير أننا نستطيع، بعد أن نتأمل في الأمر، أن نرى بوضوح السبب الذي جعل زملاء بارون يمسكون عن قراءة رسالته الإلكترونية. لأنهم تنشأوا على مبدأ في ثقافة أولوية التطبيقات يطلب *الذهاب بسرعة إلى النقطة المهمة والتشبث بها*، قرأوا الفقرة

الأولى، وحين لم يجدوا نقطة واضحة بارزة، أحالوا الرسالة إلى ملف "اقرأ لاحقا في أجل غير مسمى."

لو كان لدى كارا وليامز وستيفان بارون فهمٌ أفضل للنزوعات الثقافية في أولوية التطبيقات وأولوية المبادئ، لأتيحت لهما فرصة أن يكونا أكثر إقناعا.

تحديدًا، لو لاحظت وليامز أنها كانت تعرض على متلقين ألمان ينتمون إلى ثقافة أولوية المبادئ، لعلها بدأت بعرض معلمات دراستها وبشرح السبب الذي جعلها تختار منهج الدراسة هذا. وربما كان لها أن تعرض بيانات محددة لتبيان استدلالها قبل عرض النتائج والتوصيات. و كان لها أن تمضي ثلاثين دقيقة تؤسس لحجتها؛ لأن خمس دقائق تمضيها في وصف منهجها قبل القفز إلى النتائج تكفيها على الأرجح لتحقيق نجاح كبير في مسعاها الإقناعي. فضلا عن ذلك، لو أنها أدركت الدور الحاسم الذي تقوم به النقيضة – الحجة المضادة – في العملية الاستنباطية، لربما رحبت بشكوك مستمعيها لكونها علامة على الاهتمام بدلا من أن تكون أمارة على الاستخفاف.

وعلى نحو مماثل، لو أدرك بارون أنه يكتب لجماعة تنشأت في مقاربة أولوية التطبيقات، لربما بدأ رسالته الإلكترونية بنقاط محددة توجه مقترحه وبشرح ما يريده من المجموعة. وبعد ذلك كان له أن يواصل بعرض واضح للقليل من بيانات الخلفية، وفق مبدأ أن الأقل، عند أناس تنشأوا على ثقافة أولوية التطبيقات، أفضل من الأطول.

لقد تعلّم بارون هذه الدرس لاحقا، فكما قال لي ضاحكا "أخبرني أحد الزملاء البريطانيين أنه إذا كانت الرسالة الإلكترونية لا تناسب شاشة آي فون، فإنها معرضة لعدم القراءة؛ وهذا هو الاختبار الذي أستخدم قبل أن أبعث برسائلي الإلكترونية."

العبرة واضحة. إذا كنت تعرض على أناس من لندن أو نيويورك، فاذهب مباشرة إلى الأمر المهم وامكث هناك. أما إذا كنت تعرض على فرنسيين أو إسبان أو ألمان، فامض وقتا أطول في وضع المعلمات وشرح الخلفية قبل أن تقفز إلى نتيجتك.

إستراتيجيات الإقناع عبر الثقافات

غالبًا ما تعوّل القيادة الفعالة على القدرة على إقناع الآخرين بتغيير منظوماتهم، أو تبني أساليب جديدة في العمل، أو التكيف مع مسارات جديدة في نماذج الأسواق أو التقنيات أو قطاع الأعمال. ولهذا إذا كنت مديرا لفريق ينتمي أعضاؤه إلى ثقافة تختلف عن ثقافتك، فإن تكييف أسلوبك في الإقناع مع مستمعيك أمر حاسم.

يشرح جورج دا سيلفا، وهو مهندس فولاذ برازيلي يعمل في المركز الرئيس لشركة فولاذ في جنوب البرازيل، كيف تعلّم استخدام مقاربة مختلفة حين كان يسعى إلى التأثير في فريق جديد من الزملاء يعملون في هيوستن، تكساس:

كنا طوَّرنا أسلوبا جديدا في مراقبة المخاطر الأمنية في مواقعنا وكان يعمل بشكل جيد ويتطلب قدرا أقل من الإشراف من

المتطلب في الوضع الراهن. وكانت مكاتبنا في أمريكا اللاتينية تختبر عملية التكيف مع الأسلوب الجديد، لكن مكتبنا في الولايات المتحدة أبدى مقاومته. لقد كانوا يشعرون أنه لا تثريب على الأسلوب الذي اعتادوا على العمل به.

استمررنا في محاولة شرح *لماذا* تعد العملية الجديدة مهمة إلى هذا الحد. غير أنه لم يبد أننا نجحنا في إقناعهم. ولهذا أعددنا عرضا مفصلا يوضح، شريحة شريحة، المفاهيم الجديدة المتناولة في الأسلوب الجديد. ولكن كلما أمعنا في التفاصيل، قلت استجابة فرقنا الأمريكية.

وأخيرًا، استدعيت جاك كودرلي، أحد زملائنا في الولايات المتحدة. وكنت قد درست الثانوية معه في ساو باولو وربطتني به لسنوات عديدة علاقة قوية. سألني جاك، "هل حاولتم أن تعرضوا على صناع القرار في المكتب الأمريكي مثالا على ما يمكن أن يحدث في حال تطبيق الأسلوب الجديد؟"

بناء على هذا النقاش، استضفنا اثنين من صناع القرار الأمريكيين لموقعنا في البرازيل كي يشهد الكيفية التي تطبق بها العملية الأمنية الجديدة. وقد أمضينا يومين نتجول بهما في أرجاء الموقع، وأتحنا لهما فرصة مقابلة عمال في خطوط التجميع، ومراجعة تقارير الإنتاج. وبعد أن أخذا فكرة جيدة عن العملية أثناء تطبيقها، وطرحا الكثير من الأسئلة، رجعا إلى الولايات المتحدة، وأدارا

العجلة. والآن أصبحت لدينا في الولايات المتحدة العملية نفسها التي تطبق في البرازيل.

لقد تعلّمت درسي. ما يقنع في البرازيل قد لا يكون مقنعا في بيئة أمريكية.

وكما تعلّم دا سيلفا، يحبذ مفكرو أولوية التطبيقات أن تضرب لهم أمثلة منذ البداية: وسوف يستنبطون دروسا من هذه الأمثلة. وعلى المنوال نفسه، يعتاد متعلمو أولوية التطبيقات على "منهج الحالة"، حيث يطلعون في البداية على دراسة حالة تصف قصة واقعية حول إشكالية في العمل وحلها، ثم يستنبطون منها دروسًا عامة.

ويحبذ مفكرو أولية المبادئ بدورهم الأمثلة العملية، لكنهم يفضلون فهم أسس إطار العمل قبل الانتقال إلى التطبيق. وبالنسبة لكل من نشأ في ثقافة أولوية المبادئ، قد يبدو منهج الحالة الأمريكي منهجا عتيقا. لقد أخبرني مدير إسباني ذات مرة أنه "غُرس في نفوسهم منذ الصغر أن كل حل مختلف، وأنه ليس بمقدورك أن تفترض أن ما حدث في موقف سوف يحدث في موقف آخر. ولهذا، حين يفترض أن نراجع موقف نصير برنامج بعينه، ونستخلص منه نقاط تعلّم عامة، قد نشعر أن الوضع ليس غريبا فحسب، بل غبي أيضًا."

تعديل أسلوبك في الإقناع كي يناسب تفضيلات متلقيك قد يشكل تحديا إلى حد ما. غير أنه أصعب من هذا أن تختار أفضل

مقاربة حين يحضر العرض نفسه برازيليون، وأمريكيون، وألمان، وفرنسيون. وكما تقول جينز هوبرت، المديرة الألمانية التي تعمل مع كارا وليامز في صناعة السيارات، "ما لدينا اليوم لم يعد جماعة منظمة من الأمريكيين أو الألمان بل خليط كبير من المشاركين من مختلف أنحاء العالم."

أفضل إستراتيجية للمديرين الذي يختبرون موقف جينز هو المبادلة بين المبادئ النظرية والأمثلة العملية. اضرب أمثلة عملية كي تأسر اهتمام مستمعيك من ثقافة أولوية التطبيقات، وسوف يستمتع بها حتى مستمعوك من ثقافة أولوية المبادئ. غير أنك قد تجد الأخيرين يطرحون أسئلة نظرية، وفي أثناء إجابتك عنها، سوف يشعر الآخرون بالضجر. حاول تجاهل ضجرهم للحظة. قاوم إغواء تجنب الأسئلة المفهومية، لأنك تخاطر بفقد اهتمام واحترام مستمعيك من ثقافة أولوية المبادئ. وبدلا من ذلك، امض بعض الوقت في الإجابة عن هذه الأسئلة بشكل جيد ثم انتقل سريعا إلى ضرب بضعة أمثلة كي تستعيد انتباه طلبة أولوية التطبيقات الذي ضعف في الأثناء.

قد تجد أنه، بصرف النظر عن إتقانك عملية المبادلة، يظل صعبا عليك إرضاء كل المستمعين كل الوقت. ولكن إذا كنت مدركا لـ"مقياس الإقناع" والتحديات التي يعرضها، سوف يكون في وسعك قراءة تلميحات المتلقين بشكل أوضح والاستجابة وفقها.

والفروق نفسها التي تصعّب من إقناع متلقين متعددي

الثقافات قد تصعّب أيضًا من تعزيز التعاون ضمن أعـضاء الفريـق متعدد الثقافات. غالبًا مـا تكـون مثـل هـذه الفـرق أبطـأ في اتخـاذ القرارات من الفرق المنتمية إلى ثقافة واحدة، وإذا اعتبرت "مقياس الإقناع" لدقيقة، سوف يـسهل عليـك أن تـرى الـسبب. إذا كـان أعضاء فريق ما يـستخدمون للوصـول إلى قـرار مـا منطـق أولويـة المبادئ ويستخدم آخرون منطق أولوية التطبيقات، قد يـؤدي هـذا إلى صدام وعوز للكفاءة منذ البداية. ومما يفاقم الوضـع، أن بعـض الناس لا يعون تمامًا المنطق الذي يستخدمون، ما يجعلهـم يحكمـون على أنماط منطق الآخرين بشكل سلبي.

إذا كان أداء فريقك الدولي يعاني لأن أعضاءه يتصرفون وفـق مواضعهم في طرفي "مقياس الإقناع"، اعتبر الإستراتيجيات التالية:

- نمِّ وعي الفريق بشرح المقياس. اجعل كلا منهم يقرأ هـذا الفصل وناقشه أثناء اجتماع الفريق.
- يمكن للجسر الثقافي أن يعين كثيرا. إذا كان هنـاك ضـمن الفريق أعضاء مزدوجي الثقافة أو لـديهم خـبرة كبـيرة في العيش في ثقافات مختلفة، اطلـب مـنهم تحمـل مـسؤولية تقديم العون لسائر أعضاء الفريق.
- عـلى الجميـع أن يفهمـوا ويتكيفـوا مـع سـلوك بعـضهم البعض.
- الصبر والمرونة مهمان. الفعالية عبر الثقافات تستغرق وقتا. سوف يعينك تطوير قـدرتك عـلى ملاحظـة ردود أفعـال

الآخرين، والتكيف وفق ذلك، على تعزيز قدرتك على الإقناع (وتعزيز فعاليتك نتيجة لذلك) حين تعمل على المستوى الدولي.

التفكير الكلاني: المقاربة الآسيوية للإقناع

نجد عبر البلدان الغربية فروقا كبيرة بين نمطي أولوية التطبيقات وأولوية المبادئ في التفكير. ولكن حين نعتبر الفروق بين نمطي الفكر الآسيوي والغربي سوف نحتاج إلى عدسات مختلفة. لدى الآسيويين ما نسميه أنماط تفكير كلاني، في حين يميل الغربيون إلى ما نسميه بالمقاربة/*المحددة*.

وكنت صادفت النمط الصيني الكلاني حين درّست مادة لمجموعة تتألف من 17 من كبار المسؤولين الصينيين، لتهيئتهم للعمل في أوربا. وكانوا جاءوا من شركات صينية مختلفة ومن بقاع مختلفة في الصين. أربع منهم كنَّ نساء، ستة عاشوا في بولندا، والمجر، وهولندا، فيما عاش بقيتهم في الصين. وعلى الرغم من أن بعضا منهم يتقن الإنجليزية، درّست المادة عبر ترجمة فورية إلى الماندرين.

بدأت بتغطية "مقياس التواصل"، و"مقياس القيادة"، و"مقياس الثقة" (سوف نناقش الأخيرين في فصول لاحقة من هذا الكتاب). وكان المتلقون متحمسين لدرجة أنهم التقطوا صورا لقاعة الدرس ولشرائحي ونقلوا بعض الوقائع عبر أجهزة الآي

فون. بعد ذلك طلبت منهم تقسيم أنفسهم إلى مجموعات لنقاش الكيفية التي يتعاملون بها مع مواقف صدامية مختلفة في فريق دولي مؤلف من فرنسيين وألمان (الذين يعتبرون الصدام تحديا للعلاقات بين أعضاء الفريق). ناقشوا المسألة بحماس في غرف منفصلة ثم جاءوا إلى قاعة الدرس لعرض ما خلصوا إليه.

بدأنا بطرح السؤال "ما الخطوات التي ينبغي على قائد الفريق اتخاذها في هذه الحالة للتعامل مع المواقف المختلفة إزاء الصدام في الفريق؟"

ليلي لاي، وهي سيدة تشبه الطائر تلبس نظارات، وتغمر وجهها ابتسامة سعادة، وكانت تعمل في المجر لمدة عامين، رفعت يدها وقالت:

دعوني أطرح أفكاري. في المجر، لدينا أناس من بلدان مختلفة – في الواقع، من كل أنحاء أوربا. وقد كان شكّل "مقياس الثقة" بالنسبة لنا تحديا كبيرا، لأن المجريين لا يمضون كما نفعل في الصين وقتا طويلا في بناء علاقات شخصية. دعوني أشرح بعض الآثار السلبية لعوز علاقات الثقة في شركتنا.

سبّب لي هذا بعض الإرباك، لأن السؤال كان حول الصدام، ولم يكن حول الثقة – ولم يكن هناك مجريون في دراسة الحالة التي قرأت لتوي. قرّبت جهاز السمع للتأكد من سماع المترجم بشكل صحيح. واصلت ليلي لاي حديثها لعدة دقائق حول الثقة، والتراتبية، وخبراتها في المجر، وكان المشاركون الصينيون ينصتون

باهتمام. بعد عدة دقائق طويلة من التعليقات المثيرة التي كانت – من منظوري – لا تتعلق إطلاقا بالسؤال الذي طرحتُ، وصلت ليلي لاي للأمر المهم: "في هذه الحالة، لو أمضى قائد الفريق وقتا أطول في مساعدة الفريق على بناء علاقات شخصية خارج المكتب، لكان هذا مفيدا جدا خلال الاجتماع. ولو كانت العلاقات الشخصية في الفريق أقوى، لكان أكثر ارتياحا في تعامله مع الجدال المفتوح والصدام المباشر."

بعد ذلك رفع مشارك آخر، السيد دنغ، يده، فأعدتُ طرح السؤال المحدد: "ما الخطوات التي ينبغي على قائد الفريق اتخاذها في هذه الحالة للتعامل مع المواقف المختلفة إزاء الصدام في الفريق؟" بدأ السيد دنغ بقوله:

دعوني أطرح منظوري. لقد عملت لسنين في صناعة التقنية. لدينا في شركتي الكثير من الشباب المتحمسين الذين يعملون بشكل جاد ودؤوب. لكن التراتبية ظلت قوية في شركتنا. إذا طُرح سؤال خلال اجتماع ما على شاب، سوف ينظر في البداية إلى وجه رئيسه ليعرف ما إذا كان ينبئ عن مصادقته. إذا صادق الرئيس، سوف يصادق الموظف الشاب.

قلت لنفسي "سيد دنغ، لا تنس السؤال!" وبعد عدة دقائق طويلة جديرة بالتعليق حول دور التراتبية في شركته، لاحظ السيد دنغ أنه "في الفريق الدولي، كما في حالتنا، قد يواجه الموظفون الصينيون زملاءهم، لكنهم لا يواجهون إطلاقا رئيسهم. بمقدور

قائد الفريق أن يبعد نفسه عن الاجتماعات لسماح بنقاشات مريحة ضمن أعضاء فريقه."

طيلة الصباح كانت تعليقات الطلبة تقفو نمطا مماثلا. وبعد عدة دقائق أمضوها في نقاش معلومات هامشية، حاموا فيها حول مواضيع سبق نقاشها، وصلوا أخيرا إلى الأمر المهم وخلصوا إلى نتيجة حول الموضوع المتناول. تدريجيا اتضح لي أن هذا السلوك لم يعكس أسلوبا خاصا بأي فرد أو حتى أي جماعة، بل قاعدة سلوكية ثقافية عامة - قاعدة كشف عنها واحد من أهم الأبحاث في مجال البحث العابر للثقافات.

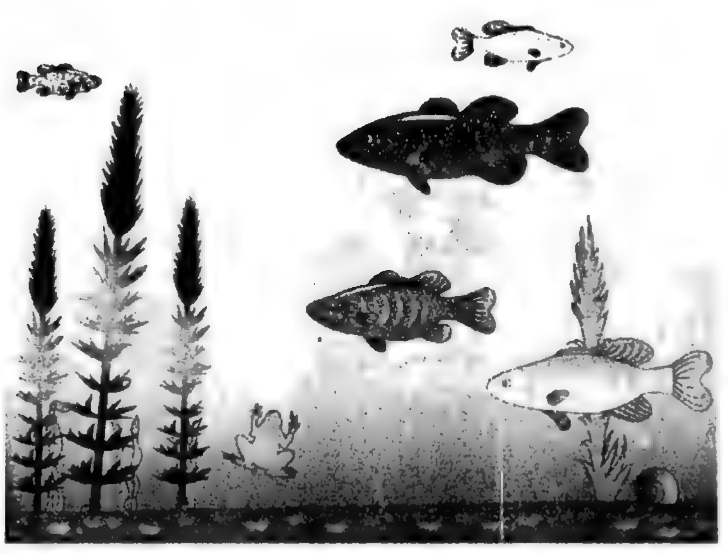
فقد عرض البروفيسور رتشارد نسبت وتاكاهيكو مسودا تسجيلات لمشاهد تحت الماء يستغرق كل منها عشرين ثانية على مشاركين يابانيين وأمريكيين (انظر مثلا عليها في الشكل 3.2).[1] وبعد ذلك، سئل المشاركون عما رأوا، وصُنِّفت أول جملة في كل استجابة.

كانت نتائج الدراسة لافتة؛ ففي حين ذكر الأمريكيون أشياء أكبر، وأسرع حركة وملونة بألوان فاتحة في الخلفية (كالسمكة الكبيرة الواضحة في الصورة)، ركّز اليابانيون على ما يحدث في الخلفية (كالنباتات أو الضفدعة الصغيرة في أدنى اليسار). فضلا

(1) Richard Nisbett, *The Geography of Thought* (New York: The Free Press, 2003), 48-78.

عن ذلك، تحدث اليابانيون ضعف حديث الأمريكيين حول الارتهان المتبادل بين الأشياء الموجودة في الأمام والأشياء الموجودة في الخلفية. وكما وضّح أحد اليابانيين، "إني أنظر بشكل طبيعي إلى الأشياء الموجودة خلف السمكة الكبيرة وحولها كي أحدد أي نوع من الأسماك تكون."

الشكل 3.2



وفي دراسة أخرى، طُلب من أمريكيين ويابانيين "التقاط صورة فوتوغرافية لشخص ما"، فكان الأمريكيون غالبًا ما يلتقطون صورا قريبة، تعرض كل ملامح وجه الشخص، في حين عرض اليابانيون الشخص في بيئته، حيث يظهر الشكل البشري صغيرا نسبيا في علاقته بالخلفية (انظر الشكل 3.3).

الشكل 3.3 على اليمين: صورة يابانية. على اليسار: صورة أمريكية



وفي دراسة ثالثة، طلب نسبت ومسودا من طلبة أمريكيين وتايوانيين قراءة سرديات ومشاهدة شرائط فيديو لكوميديات صامتة – مثل ذلك فلم حول يوم في حياة امرأة، تتآمر فيه الظروف بحيث يحال دون وصولها إلى العمل – ثم تلخيصها. وفي ملخصاتهم، قال الأمريكيون جملا تحيل إلى الشخصيات المحورية في القصص تفوق بنسبة 30 بالمائة مما قاله نظراؤهم اليابانيون.[1]

لاحظ النمط المشترك في الدراسات الثلاث. يركز الأمريكيون على الشخصيات الفردية منفصلةً عن بيئتها، فيما يولي اليابانيون اهتمامًا أكبر للخلفيات والرابط بينها وبين الشخصيات المحورية.

(1) Richard Nisbett and Takahiko Masuda, "Culture and Pont of View" (Special series of Inaugural Articles by members of Academy of Science), *PNAS* 100, no. 10 (September 2003): 11163-11170.

وقد وُجدت هذه الميول بارزة في مقابلات مع جماعة من المديرين متعددي الثقافات. ففي حين يتبّع المديرون الأوربيون الغربيون والأنجلو-سكسونيون بوجه عام الميول الأمريكية الخاصة بأنماط التفكير المحددة، يستجيب الآسيون كما فعل اليابانيون والتايوانيون في بحث نسبت.

فضلا عن ذلك، غالبًا ما كنت أشاهد غربيين وآسيويين يناقشون هذه الدراسات. التالي حوار أخذ مباشرة من نقاش جرى في قاعة الدرس حول دراسة الصور الفوتوغرافية.

مشارك غربي: لكن التعليمات طلبت منا التقاط صورة لشخص، والصورة على اليسار صورة لشخص. أما الصورة على اليمين فصورة حجرة. لماذا يلتقط اليابانيون صورة حجرة في حين طلب منهم التقاط صورة شخص؟

مشارك آسيوي: الصورة على اليسار ليست صورة شخص. إنها صورة قريبة لوجه. كيف أستطيع أن أحدد أي شيء حول الشخص بالنظر إليها؟ الصورة على اليمين صورة شخص، شخص بأسره، بما في ذلك العناصر المحيطة، بما يمكّنك من تحديد شيء حوله. لماذا يلتقط الأمريكيون صورة قريبة لوجه تغفل كل التفاصيل المهمة؟

لا غرو إذن أن يميل الغربيون والآسيويون إلى عرض هذين النمطين المختلفين من أنماط التأويل. من ضمن العقائد السائدة بين الفلسفات والأديان الغربية أنك تستطيع أن تزيل عنصر من بيئته

وتحلله بشكل منفصل. هكذا أكد أرسطو مثلا تركيز الانتباه على شيء بارز، بحيث يمكن تقويم خصائصه وتحديد مقولة الشيء بهدف العثور على قواعد تحكم تصرفه. مثل ذلك، قال أرسطو وهو ينظر إلى قطعة خشب تطفو على الماء أن لديه خاصية "الخفة"، في حين يختص الحجر الساقط عبر الهواء بخاصة "الجاذبية." وقد أحال على الخشب والحجر كما لو أن كلا منهما شيء منفصل ومنعزل بذاته. يسمي منظّرو الثقافة هذا *بالتفكير المحدد*.

في المقابل، عادة ما تؤكد الأديان والفلسفات الصينية الارتهان والارتباط المتبادل. لقد كان تفكيرهم *كلانيا*، ما يعني أن الصينيين اهتموا بالمجال الذي يتموضع فيه الشيء، لأنهم كانوا يعتقدون أن الفعل يحدث دائما في مجال من القوى المؤثرة فيه. وتقترح الطاوية، التي أثرت في البوذية والكونفوشية، أن الكون يعمل بشكل متناغم، حيث ترتهن عناصره المختلفة ببعضها البعض. ويصف الحدان *ين* (التي تعني حرفيا "الظلام") و*يانغ* (التي تعني حرفيا "النور") كيف ترتبط وترتهن هاتان القوتان اللتان تبدوان متعارضتين ببعضهما البعض.

دعونا بهذه الخلفية نعيد اعتبار المادة التي درّست للمديرين الصينين السبعة عشر. التالي تعليق من أحد المشاركين الصينيين بعد أن ناقشنا دراستي السمكة والصورة الفوتوغرافية:

يفكر الصينيون من الكبير إلى الصغير، في حين يفكر الغربيون من الصغير إلى الكبير. فمثلا، حين يكتب الصيني عنوانا يبدأ

بالمنطقة، ثم المدينة، ثم الحي، ثم المجمّع السكاني، ثم رقم البوابة، في حين يفعل الغربيون العكس تمامًا، فيبدأون برقم منزل مفرد ويتدرجون إلى أن يصلوا إلى المدينة والدولة. وعلى نحو مماثل، يكتب الصينيون اسم العائلة أولا، في حين يقوم الغربيون بالعكس. ويضع الصينيون السنة قبل الشهر واليوم، فيما يعكس الغربيون الترتيب.

يسهل أن ترى أن هذه الفروق في التسلسل المميز للتفكير قد تسبب صعوبة أو سوء فهم حين يخوض أناس من الثقافات الآسيوية والغربية في نقاش. من الأمثلة النمطية أن الغربيون قد يعتقدون أن الصينيين يحومون حول النقاط المحورية دون تناولها بشكل مقصود، في حين قد يعتقد الآسيويون الشرقيون أن الغربيين يتخذون القرار عبر عزل عامل مفرد وتجاهل ارتهانات متبادلة مهمة.

وتؤثر هذه الفروق في الكيفية التي يُدرك بها قطاع الأعمال في الثقافات الغربية والآسيوية. في عيون قادة الأعمال الآسيويين، يميل الأوربيون والأمريكيون إلى اتخاذ قرارات دون إمضاء وقت كثير في اعتبار المترتبات الأوسع لأفعالهم. وكما يوضح بي باك من شركة المحركات الكورية كيا، "حين نعمل مع زملاء غربيين، غالبًا ما نفاجأ بكيف أن قراراتهم تؤثر في مختلف وحدات العمل، والزبائن، والممونين. إننا نشعر بأن قراراتهم متعجلة وغالبًا ما تتغاضى عن الأثر المحيط."

تعزيز فعاليتك

في الثقافة/*المحددة* حين يتعامل الناس مع ممون أو عضو فريـق، عادة ما يستجيبون بشكل جيـد لاسـتقبال كـل معلومـات مفـصلة ومجزأة حول ما يتوقع من كل منهم. إذا احتجت لإعطـاء تعلـيمات لعضو فريق من ثقافة محددة، ركّز على ما يجب عليه القيام به وموعد قيامه به. إذا شرحت بوضوح ما تحتاج كل شخص للقيام بـه، فـإن هذا سوف يسمح لهم بإنجاز مهامهم المحددة بشكل فعال.

وفي الثقافـة/*الكلانيـة*، إذا احتجـت إلى تحفيـز أو التعامـل مـع شخص ما أو إقناعه، سوف تكون أكثر فعالية إذا أمـضيت وقتـا في شرح الصورة العامة وتبيان الكيفية التي تتناسب بهـا كـل الأجـزاء معا. حين قابلت جاك ماليكي، وهو رجل ضخم بشكل غير معتـاد بابتسامة دائريـة ودودة وصـوت هـادئ، كـان يعمـل مـع توشـيبا وستنتغهاوس. وقد ضرب المثال التالي على الكيفية التـي تعلّـم بهـا التعامل مع موظفيه بأسلوب أكثر كلانية.

كنت حصلت مؤخرا على ترقيـة، ولأول مـرة أصـبحت أديـر ليس فقط أوربيـين وأمـريكيين بـل يابـانيين أيـضًا. مارسـت إدارة الفرق لمدة ستة عشر عاما، وتعلمت عبر السنين كيف أتقن عمـلي. وحين قمت بأول رحلة لمقابلة موظفيي اليابانيين، أعـددت عمليـة وضع الأهداف بالطريقة التي اعتدت عليهـا. كنـت أسـتدعي كـل عضو في الفريق إلى مكتبي للاجتماع به. وخـلال الاجـتماع أنـاقش معه ما يجب عليـه إنجـازه. كنـت أوجـز الأهـداف قـصيرة الأمـد

وطويلـة الأمـد الخاصـة بـه، والخطـة الفرديـة الإضـافية لتحقيـق التوقعات وتسريع تحقيقها.

وكما لاحظ مالكي في فترة لاحقة، لم تنجح مقاربته بشكل جيد مع اليابانيين. "إذا لم يفهموا ما يقـوم بـه الآخـرون والكيفيـة التـي تتناسب بها القطع مع بعضها البعض، فإنهم لا يشعرون بالارتيـاح أو لا يقتنعون بالتحرك صوب الفعل. وعلى الرغم من أني لاحظت أنهم يطرحون الكثير مـن الأسـئلة الهامـشية أثنـاء الاجتماعـات، لم يوضح لي أي منهم أن مقاربتي لم تكن مثالية بالنسبة لهم، فرجعـت إلى بولندا بإحساس زائف بالارتياح."

وحين عـاد مـالكي إلى طوكيـو بعـد عـدة أسـابيع لاحـظ أن الطريقة التي قسّم بها المهام ووضـع بهـا الحـوافز الفرديـة لم تطـابق الطريقة التي كان يعمل بها الفريق.

أمضى أعـضاء الفريـق وقتـا طـويلا في التـشاور مـع بعـضهم البعض حول ما طُلب من كل منهم القيام به والكيفية التي تتناسب بها أهدافهم الفردية مع بعضها البعض بحيث تشكل صـورة أكـبر. وقد أصبح الفريق يحقق الآن تقدما جيدا ولكن ليس وفق الطريقـة التي شكلت بها المـشروع. لقـد عرفـت أن نمـط التقـسيم المحـدد للمهام ولخطط التحفيـز الفرديـة لا يعمـل بـشكل جيـد في البيئـة اليابانية.

الدرس الذي تعلّمه مالكي درس جيد لأي شخص يحتـاج إلى إدارة أو التـأثير في مفكـرين كلانيـين. إذا أردت شرح مـشروع أو

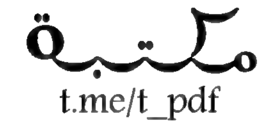
مجموعة من الأهداف أو رغبت في بيع فكرة لأشخاص كلانيين، ابدأ بشرح الصورة الكبيرة والكيفية التي ترتبط بها الأجزاء ببعضها البعض قبل الخوض في ما يجب تحديدا القيام به وموعد القيام به.

تقسيم المزالق، تكرار المنافع

بسبب شيوع كلمات من قبيل "تنوع" و"عالمي"، تسعى كل الشركات الكبيرة لخلق فرق متعددة الجنسيات ومتعددة الثقافات في محاولة لجني الثمار في شكل إبداع مضاف وفهم أعمق للأسواق العالمية. ولكن، وكما رأينا، يمكن للفروق الثقافية أن تكون مليئة بالتحديات. يمكن للتعاون عبر الثقافات الفعال أن يستغرق وقتا أطول من التعاون ضمن ثقافة واحدة، وغالبًا ما تكون هناك حاجة لإدارته عن كثب. فيما يلي نصيحتان بسيطتان يمكن أن يعينا على تحقيق منافع مثل هذا التعاون وتجنب المخاطر.

أولًا، في وسعك في حالة الفريق متعدد الثقافات أن توفر الوقت بأن تقلل قدر الإمكان من أعضاء المجموعة الذين يعملون عبر الثقافات. مثل ذلك، إذا كنت تشكل فريقًا دوليًا يشمل جماعات صغيرة من المشاركين من أربع بلدان، كلف شخصا أو اثنين من كل بلد – أكثرهم خبرة دولية في الفريق – بمهمة التعاون عبر الثقافات. وفي الأثناء، تستطيع أن تجعل الآخرين يعملون بالطريقة المحلية الأكثر طبيعية بالنسبة لهم. على هذا النحو تستطيع الحصول على الإبداع الناتج عن توليفة الثقافات، وتتجنب في الوقت نفسه عوز الفعالية الناجمة عن تصادم الثقافات.

ثانيًا، تفكّر جيدًا في أهدافك الأكبر قبل أن تمزج بين الثقافات. إذا كان هدفك هو الإبداع أو الابتكار، فإن مضاعفة قدر التنوع الثقافي تسهم في تحقيق مرادك، مادامت العملية تدار بعناية. ولكن إذا لم تكن تبتغي سوى السرعة والفعالية، فإن واحدية الثقافة أفضل من تعددها. أحيانا من الأفضل أن تترك روما لرومان.



الفصل الرابع

4

قدر الاحترام الذي تحتاج

القيادة، والتراتبية، والسلطة

ما شكل الرئيس المثالي؟ حاول الإجابة عن هذا السؤال بسرعة دون تفكير عميق. حين تتصور قائدا مثاليا، هل تـراه يرتـدي بذلـة بحرية أرمانية بزرارات يد لامعة، أو بنطلونا كاكيا، أو كنزة وحـذاء رياضـيا مريحـا؟ هـل يـذهب إلى العمـل عـلى دراجـة ذات معـدًّل للسرعة، أو يقود فيراري سوداء؟ هل القائد المثالي شـخص يمكـن أن تدعوه بشكل طبيعي "السيد المدير"، أو تفضل أن تخاطبه باسمه الأول؟

الإجابة واضحة لدى أولريتش جبسن، وهو مسؤول دنمركي في مطلع ثلاثينياته أمضى آخر عشر سنوات من حياته يعمل في مجال إدارة المهام بـالتوازي لـصالح ميرسـك، شركـة شـحن الحاويـات متعددة الجنسيات في كوبنهاجن:

في الـدنمرك، يُفهـم أن المـدير التنفيـذي واحـد مـن مـوظفي الشركة، لا تفصله سوى خطوتين صغيرتين عن البواب. لقد بذلت جهدًا كبيرًا كي أكـون قائدًا مـن النوع الذي يقوم بمهمة الميسّر بين

متساويين، بدلًا من أكون مديرًا يعطي الأوامر من أعلى. كنت أشعر أنه من المناسب أن أرتدي زيا غير رسمي مثل أي عضو آخر في الفريق، بحيث لا يشعر أعضاؤه أني متعجرف أو أعتبر نفسي أعلى منهم.

الدنمركيون يخاطبون كل شخص باسمه الأول لكني لا أشعر بالراحة إلا حين أخاطب بأولريتش. في اجتماعاتنا تحسب أصوات المتدربين والمساعدين الإداريين مثل أصوات المديرين. هذا شائع جدا في الدنمرك.

لا يتبنى جبسن سياسة الباب المفتوح - إذ ليس هناك باب في مكتبه، بل ليس لديه مكتب أصلا (المكاتب نادرة في مركز الشركة الرئيس). بدلا من ذلك تراه يعمل في مكان مفتوح ضمن موظفيه. إذا رغب أي موظف في الحديث معه في مكان هادئ، يمكنهما التسلل إلى إحدى قاعات الاجتماعات.

وكما يضيف جبسن:

بإدارة دنمركيين، تعلمت أن أفضل طريقة لإنجاز المهام هو الدفع بالسلطة صوب قاع الشركة وعدم اعتراض الطريق. هذا يحفز الناس بالفعل. أنا من المعجبين بأدوات من قبيل الإدارة بالأهداف وتلقي آراء الجميع، وهي تمكنني من إدارة الفريق من مستوى قريب بدرجة أو أخرى من مستوى أعضائه.

لقرون عديدة، شكّل الاعتقاد بأن ينبغي اعتبار الأفراد متساوين والتقليل من أهمية الإنجاز الفردي جزءا من المجتمع الاسكندنيفي، وقد ضُمن فيما يعرف بـ "قانون جانت" في رواية إكسل ساندموس هارب يعبر مساراته (*En flyktning krysser sitt spor*) الصادرة عام 1933. وقد قصد ساندموس من أعماله أن تكون ناقدة للثقافة الاسكندنيفية كما انعكست في التجانس والقمع اللذين ميزا مدينة جانيت المتخيلة. على ذلك، يبدو أن قواعد المساواة التي يصفها ساندموس محفورة في أعماق النفس الدنمركية. وعلى حد تعبير جسبن:

على الرغم من أن كثيرا من الدنمركيين يحبذون تغيير هذا، تعودنا منذ الصغر على مبادئ المساواة المتطرفة. لا تحسب أنك أفضل من الآخرين، ولا تظن أنك أذكى من الآخرين، ولا تتوهم أنك أهم من الآخرين. لا تعتقد أنك شخص مهم بشكل متفرد. وقواعد جانيت هذه كغيرها من القواعد تشكل جزءًا عميقًا من أسلوب عيشنا والأسلوب الذي نفضل أن ندار به.

أسلوب قيادة جبسن المساواتي موضع تقدير في الدنمرك إلى درجة أنه رُقّي أربع مرات في أربع سنوات. لكن الترقية الخامسة جعلته مسؤولا عن العملية الروسية التي حصلت عليها الشركة مؤخرا، حيث تولى أول قيادة متعددة الجنسيات.

عمل جسبن في قرية صغيرة خارج سينت بطرسبرغ، وقد فوجئ بصعوبة في إدارة فريقه. بعد أربعة أشهر من توليه وظيفته، بعث لي عبر البريد الإلكتروني قائمة بشكاواه من موظفيه الروس:

1. يخاطبوني بالسيد الرئيس.
2. يمتثلون لآرائي.
3. يترددون في المبادرة.
4. يطلبون مصادقتي المستمرة.
5. يعاملونني كملك.

وحين تقابلنا لنقاش التحديات العابرة للثقافات التي واجه، ضرب لي مثلا عينيا: "بعد أن توليت وظيفتي بأسبوع، بعث لي مدير قسم تقنية المعلومات رسالة إلكترونية عرض فيها بالتفصيل مشكلة كنا نواجهها في عملية البريد الإلكتروني ضمّن فيها حلولا متنوعة. وقد ختم رسالته بقوله، 'السيد الرئيس، أرجو أن تخبرني عن الكيفية التي تحبذ أن أتعامل بها مع هذه المشكلة'. وكانت هذه أولى رسائل كثيرة من هذا القبيل تسلمتها من مديرين مختلفين. كل المشاكل تُدفع إلى المستوى الأعلى، فيما أبذل جهدا لإعادتها إلى أسفل." في

النهاية، وكما قال جبسن لمدير قسم تقنية المعلومات، "أنت أعلم مني بالوضع. أنت الخبير، وليس أنا."

في الأثناء، كان أعضاء فريق إدارة جبسن الروسي منزعجين بالقدر نفسه من عوز جبسن الظاهر للكفاءة الإدارية. التالي بعض الشكاوى التي عرضوها خلال مقابلات جماعات التركيز:

1. قائد ضعيف وغير فعال.
2. لا يحسن فن القيادة.
3. تخلى عن مكتبه المنزوي في الطابق الأعلى، بما يقترح على الشركة أنه ليس لفريقنا أي أهمية.
4. تعوزه الكفاءة.

ففي حين كان جبسن يتذمر من كون فريقه لا يقوم بأي مبادرات، كانوا يشكون من عوزه للمهارات القيادية: "كل ما نطلبه هو أن يصدر لنا بعض التوجيهات!"

ماذا عنك؟ هل تفضل مقاربة إدارية مساواتية أو تراتبية؟ أيا كانت جنسيتك، قد تكون الإجابة واحدة، إذ إن معظم شعوب العالم تفضل الأسلوب المساواتي، وثمة أغلبية كبيرة من المديرين يقولون إنهم يستخدمون مقاربة مساواتية.

لكن شواهد الخنادق العابرة للثقافات تكشف عن قصة أخرى. حين يشرع الناس في القيادة دوليًا، يبين عملهم اليومي تفضيلات مختلفة تمامًا – وهذه الفروق غير المتوقعة واللاواعية قد

تجعل القيادة عبر الثقافات صعبة بشكل مفاجئ. هذا ما اكتشفه مدير مكسيكي يدعى كارلوس غوميز حين نقله عمله في شركة هنيكين للجعة إلى قارة أخرى، إلى أمستردام.

أول وهلة، يبدو تدريس جماعة من مديري هنيكين مثل بار رياضي. جدران قاعة الدرس مغطاة بدعايات لمختلف أنواع الجعة، وهناك صور مجسمة ضخمة لنادلات يقدمن أقداح الجعة. وبحسبان الروح الودية التي تعمّ المكان، توقعت حين دخلت القاعة أن يشرع المشاركون في نوبة طرب ينشدون فيها أغنية شرب دينماركية شهيرة يقول مطلعها "في الجنة ليست هناك جعة".

وبطبيعة الحال، هنيكين شركة جعة دنمركية لها حضور في أسواق سبعين بلدا. إذا كنت تحب الجعة، من المرجح أن تعرف أحد علامات هنيكين التجارية الدولية، ليس فقط هنيكين، بل أيضًا امستل، أو موريتي، أو كنغفشر. وحين تزور مركز هنيكين الرئيس في أمستردام، سوف تجد، فضلا عن متحف لتذوق الجعة في الركن، الكثير من الهولنديين الشقر والكثير من المكسيكيين. في عام 2010، اشترت هنيكين عملية كبيرة في مونتري، بالمكسيك، وهناك اليوم عدد كبير من موظفي هنيكين من شمال شرق المكسيك.

من بينهم كالروس غوميز، الذي وصف في بداية حلقة النقاش خبراته منذ انتقاله إلى أمستردام منذ سنة مضت.

قال غوميز "إدارة الهولنديين عمل لا يكاد يصدق، وهي

تختلف تمامًا عن خبرتي في قيادة فرق مكسيكية، فالهولنديون لا يأبهون إطلاقا لمن يكون الرئيس في الغرفة."

آنذاك شرع زملاء غوميز الهولنديون في نوبة ضحك تشي بأنهم يدركون ما يقوله غوميز. لكن غوميز احتج قائلا:

لا تضحكوا! أنا لا أحاول أن أكون مسليًا. إني أكابد هذا كل يوم. أجدول لاجتماع لعرض عملية جديدة، وخلال الاجتماع يبدأ فريقي في التشكيك في العملية، آخذين الاجتماع إلى مسارات غير متوقعة، متجاهلين عمليتي بالكامل، دون اهتمام بحقيقة أنهم يعملون تحت أمرتي. أحيانًا أكتفي بالنظر إليهم مندهشا. أين الاحترام؟

أنتم تعرفونني. تعرفون أني لست طاغية ولا دكتاتور، كما تدركون أني أعتقد تمامًا في أهمية الإفادة من إبداع كل عضو في الفريق، شأني في هذا شأن أي هولندي في هذه الغرفة. لكننا في الثقافة التي ولدت وتنشأت وأمضيت فيها كل حياتي نقدم بعض الاحترام لمن هو أقدم منا. إننا نبدي توقيرا أكبر للمسؤول.

نعم، تستطيعون أن تقولوا إننا أكثر تراتبية. وأنا لا أعرف كيف أقود فريقا إذا كان فريقي لا يعاملني بوصفي رئيسا له، بل مجرد واحد من أعضائه. هذا أمر يربكني، لأن الطريقة التي يعاملوني بها تجعلني راغبًا في تأكيد سلطتي بشكل أشد مما كان لي أن أرغب فيه أو أقوم به في المكسيك. غير أني أعرف تمامًا أن هذه مقاربة خاطئة.

أعرف أن التعامل مع الجميع على أنهم متساوون تمامًا هو الأسلوب الهولندي، ولذا فإني أواصل صمتي وأحاول الحفاظ على رباطة جأشي. غير أني أشعر كما لو أني أجثو على ركبتي متوسلا إليهم، زملائي الأعزاء، تحسبًا لأن تكونوا قد نسيتم – أنا ... هو ... الرئيس."

غيرت هوفستد ومفهوم مسافة السلطة

وجد كارلوس غوميز أن إدارة فريق من هولندا محبطا بشكل مروع بسبب الفجوة الكبيرة بين الثقافتين المكسيكية والهولندية فيما يتعلق بمسافة السلطة. وقد تطور هذا المفهوم نتيجة رحلة بحرية قام بها غيرت هوفستد حين بلغ من العمر ثماني عشرة عاما، قبل أن يصبح أشهر باحث في الدراسات العابرة للقارات في التاريخ.

سافر هوفستد إلى إندونيسيا مهندسا مساعدا في سفينة، وقد راعته الفروق الثقافية بين الإندونيسيين وأهل بلده الهولنديين. وبعد تعرفه على سيدة إنجليزية في رحلة أخرى، لاحظ أن الفروق الثقافية القوية قد توجد حتى بين بلدان متقاربة جغرافيا. افتتن بهذه الفروق، وفي النهاية، بوصفه أستاذا في علم النفس الاجتماعي، أصبح أول شخص يستخدم بيانات بحثية مهمة في وضع خرائط الثقافات العالمية على مقاييس.

طور هوفستد مصطلح "مسافة السلطة" حين كان يحلل 100000 مسح إداري في شركة أي ب م في سبعينيات القرن العشرين. وقد عرّف مسافة السلطة بأنها "مدى قبول وتوقع

الأعضاء الأقل سلطة في الشركات توزيع السلطة بشكل غير متساو." وقد تقصى هوفستد مسافة السلطة أيضًا في الأُسر وفي بنى اجتماعية أخرى، كالعشائر والمجتمعات المحلية.[1]

وفي دراسة أحدث، أجرت جماعة من البحاث الأكاديميين من مختلف أرجاء العالم، يقودها البروفيسور روبرت هاوس، آلاف المقابلات في اثنتين وستين بلدا اختبروا وعايروا من خلالها بيانات هوفستد حول مقاييس مسافة السلطة.[2] وغالبًا ما يشار إلى هذا المشروع باسم "مشروع الأرض". وقد عاين هاوس وزملاؤه إلى أي حد تكون عدم المساواة في المجتمع معززة ومرغوبة، كما اعتبروا أثر ذلك على تفضيلات القيادة المساواتية، في مقابل تفضيلات القيادة التراتبية في بلدان مختلفة.

يعنى "مقياس القيادة" بفكرة هوفستد حول مسافة السلطة ويطبقها تحديدا على قطاع الأعمال. وتتعلق مسافة السلطة بأسئلة من قبيل:

---

(1) Geert Hofstede, Gert Hofstede, and Michael Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (1991; New York: McGraw Hill, 2010), 53-88.

(2) Rober House, Paul Hanges, Mansour Javidan, Peter Dorfman, and Vipin Gupta, *Culture, Leadership, and Organization: The GLOBE Study of 62 Societies* (Thousand Oaks, CA: Sage), 513-563.

- ما قدر الاحترام أو التوقير الذي يحظى به صاحب السلطة؟

- إلى أي حد يشبه الرئيس الإله؟

- هل من المقبول تخطي المستويات في شركتك؟ إذا رغبت في بعث رسالة إلى شخص أعلى أو أقل منك بمستويين، هل يلزمك أن تلتزم بالسلسلة التراتبية؟

- حين تكون الرئيس، ما الذي يمنحك هالة السلطة؟

وكما يبين آخر سؤال في هذه القائمة، ترتبط مسافة السلطة، جزئيا، بالعلامات المستخدمة لتحديد السلطة ضمن الشركة أو أي جماعة اجتماعية أخرى. وبطبيعة الحال فإن مثل هذه العلامات قد تؤول بشكل مختلف تمامًا في بقاع مختلفة من العالم. السلوك الذي يقول صراحة إن "لدى هذا الرجل مهارات قيادية تحرك جبالا وتحفز جيوشا" في مجتمع، ما قد يقول صراحة في مجتمع آخر "لدى هذا الرجل مهارات قيادية يمتلكها فأر طوله ثلاثة أقدام."

مثال ذلك أنه في الثقافة المساواتية من المرجح أن تأتي هالة السلطة من تصرف الرئيس كواحد من أعضاء الفريق، في حين تميل أن تأتي في الثقافة التراتبية من رؤيتك لنفسك على اعتبار أنك منفصل عنهم.

قابلتُ آني-هيلين غويترز حين كانت المدرس المساعد في مادة اللغة الفرنسية المتقدمة التي درستها في جامعة مينسوتا. كنت

أجلس في خلف قاعة الدرس، معجبة بشعرها البني الطويل والناعم، وكان في حديثها بالإنجليزية لكنة خفيفة، وكنت أحاول تخيل كيف يكون حال من يترك مدينة النور الباريسية من أجل شتاءات وسط الغرب الأمريكي الباردة والطويلة.

وكما شاء الحظ، صادفتها مرة أخرى بعد عدة سنوات، حين انتقلت كلتانا إلى باريس. أخبرتني عن بعض الأشياء المفاجئة التي واجهتها حين كانت تعمل في شركة استشارية صغيرة مركزها في مينيسوتا – وهذه هي أولى وظائفها خارج فرنسا.

ذات صباح وصلت غويترز للعمل كي تكتشف أن حاسوبها يعاني من خلل. ولأنه كان لديها عرض مهم يلزمها إكماله، طلبت من زملائها الأمريكيين النصح. وكما تقول وهي تتذكر تلك الواقعة "تخيلي شعوري بالمفاجأة حين ردوا على طلبي بقولهم 'بام ليست هنا اليوم، فلماذا لا تستخدمين جهاز حاسوبها؟ لن يكون لديها مانع، فهي تتبنى سياسة الباب المفتوح.' كانوا يتحدثون عن بام، رئيسة الشركة!"

تظل غويترز تتذكر شعورها وهي تفتح باب مكتب بام الزجاجي الكبير، وتقترب من مكتبها، وتطبع على لوحة المفاتيح. "على الرغم من أن بام كانت خارج البلد، كنت أشعر بقوة منصبها تجوس المكان. بعد ذلك، حين أخبرت أصدقائي الفرنسيين بهذه الواقعة، ضحكنا جميعا ونحن نحاول تخيل ردود أفعال الرؤساء الفرنسيين لو أنهم عرفوا أننا سمحنا لأنفسنا بالجلوس على كراسيهم واستخدام أجهزتهم."

تقترح قصة غويترز هالة السلطة التي تحيط بالممتلكات المادية لرئيس في الثقافة الفرنسية. وهي تقترح بوجه أعم الدور المهم الذي تقوم به الرموز في تحديد مسافة السلطة. وهكذا، إذا كنت الرئيس، فإن سلوكك قد يقول الكثير دون أن تلحظ ذلك.

اعتبر تصرفًا بسيطًا من قبيل استخدام الدراجة في الذهاب إلى العمل. في بلدان مثل دنمرك جبسن، حين يستخدم الرئيس دراجة في الذهاب إلى عمله (وهذا شائع)، فإن هذا يرمز لدى الدنمركيين المساواتيين إلى صوت قيادة قوية: "انظروا، أنا واحد منكم." شيء مشابه يسري على أستراليا، كما وضح ستيف هننغ، وهو مسؤول في صناعة النسيج:

من أكثر خياراتي لأساليب الحياة في أستراليا مدعاة للاعتزاز أني كنت أكاد لا أستخدم سوى الدراجة في تنقلاتي. لم تكن دراجتي التي صنعتها شركة شورلي لونقغ هول تركر مجرد لعبة، بل كانت بالقدر نفسه حصان عمل مجهزا بالكامل استخدمته في التبضع، والتجوال، والذهاب إلى العمل والعودة منه، ورحلات وقت الفراغ نهاية الأسبوع، بل كل شيء آخر.

أنا نائب رئيس في الشركة ومن أقدم موظفيها، ويعتقد موظفيي الأستراليون أن ذهابي للعمل على دراجتي شيء عظيم. وإذا كانوا معجبين بشيء، فهو ظهور رئيسهم في العمل معتمرا خوذة قيادة الدراجات. ولهذا قررت أن أحضر دراجتي معي حين كلفت بوظيفة جديدة في الصين.

وكانت مرت فترة على هننغ استخدم فيها دراجته أثناء ذهابه يوميا إلى عمله في بكين حين اكتشف أن هذا التكتيك قد لفت انتباه أعضاء فريقه. "لكنه لم يكن نوع الانتباه الذي كنت آمل"، قال هننغ وهو يتنهد. وأثناء مشاركته زميل وصديق صيني تناول الغداء والشراب، علم هننغ ما كان يقوله موظفوه عنه:

كان فريقي يشعر بالذل بسبب استخدام رئيسه للدراجة في الذهاب إلى العمل كأي شخص عادي. ففي حين يستخدم الصينيون الدراجات في الذهاب إلى عملهم أكثر بكثير مما يفعل الإستراليون، فإن الدرجات في وسط الصينين الأكثر ثراء ليست بديلا. توجد الكثير من الدرجات على الطريق، لكن استخدامها يقتصر على الطبقة الدنيا.

وهكذا كان فريقي يشعر بالإحراج من كون رئيسهم يستخدم الدراجة في الذهاب إلى العمل. لقد شعروا أن هذا يقترح للشركة بأسرها أن رئيسهم ليس مهما، وهذا يسري بالمعية عليهم.

حسن، أنا أحب دراجتي، لكني كنت في الصين من أجل تحفيز فريقي ومساعدتهم على إنجاز مهامهم، وبالتأكيد أنا لا أرغب في تقويض نجاحي لمجرد أن أصل والعرق يتصبب مني كل صباح إلى مكتبي. تخليت عن الدراجة وبدأت في استخدام المواصلات العامة، تمامًا مثل أي رئيس صيني آخر.

ما أن تفهم رسائل مسافة السلطة التي تبعث بها تصرفاتك، حتى يتسنى لك القيام باختيار مرشَّد حول السلوكات التي ينبغي

عليك تغييرها. ولكن إذا لم تكن تدري ما يدل عليه سلوكك، لن تتحكم في الرسائل التي تبعث – وقد تكون النتائج كارثية.

عوامل تاريخية وثقافية تؤثر في «مقياس القيادة»

موضعتنا للثقافات على "مقياس القيادة"، التي ترتبها من الأعلى مساواة إلى الأكثر تراتبية (الشكل 4.1)، تعول بقوة على عمل هوفستيد و"مشروع الأرض". وقد دمجتُ أيضًا بيانات من عملي الخاص مع مئات المسؤولين الدوليين. في المقياس وبدءا من الآن سوف أستخدم كلمة *مساواتي* بدلا من *مسافة سلطة قصيرة* وأستخدم *تراتبي* بدلا من *مسافة سلطة طويلة*.

الشكل 4.1 القيادة

اليابان السعودية بولندا فرنسا الولايات المتحدة كندا إسرائيل الدنمرك
كوريا الهند روسيا إيطاليا ألمانيا المملكة المتحدة فنلندا هولندا
نيجيريا الصين بيرو المكسيك إسبانيا البرازيل أستراليا السويد

تراتبية ⟵⟶ مساواتية

مساواتية المسافة المثالية بين الرئيس والمرؤوس قصيرة. الرئيس الأفضل ميسّر بين متساويين. بنى الشركة مسطحة، وغالبا ما يتم التواصل على تواصل التراتبية.

تراتبية المسافة المثالية بين الرئيس والمرؤوس طويلة. الرئيس الأفضل مدير قوي يقود من الأمام. المنزلة مهمة. بنى الشركة متعددة المستويات وثابتة. ويلتزم التواصل بالتواصل التراتبية.

وتكشف نظرة على "مقياس القيادة" عددا من الحالات الشذوذية المثيرة والمهمة. ومن بينها حالة تتعلق بموضع الثقافات

الأوربية على المقياس. ذات مرة، حين كنت أقوم بعمل لشركة إنتاج أغذية مركزها أوهايو، عملت مع مجموعة من المسؤولين اعتادوا بيع منتجاتهم وخدماتهم عبر الهاتف لزبائن في بلدان كثيرة. وحين تحدثت مع المشاركين في المكالمات الهاتفية خلال تخطيطي لحلقة النقاش، أخبرني عديد منهم أن بودهم معرفة المزيد حول "الثقافة الأوربية".

تفحّص "مقياس القيادة" وحاول تحديد "الثقافة الأوربية". حين تجول بعينيك من الدنمرك والسويد في أقصى يسار المقياس حتى إيطاليا وإسبانيا في منتصف اليسار، سوف تلحظ أن ما تعنيه عبارة "الثقافة الأوربية" في هذه المقياس ليس واضحا تمامًا. فعلى الرغم من أن أوربا منطقة جغرافية صغيرة، فإن هناك فروقا كبيرة في الرأي فيها حول معنى الرئيس الجيد.

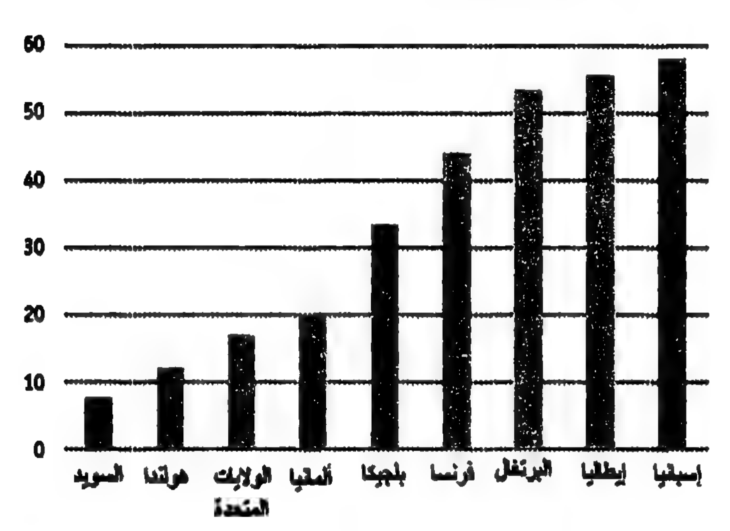
وقد تقصى هذه التنويعات في أوربا عدد من البحاث المختلفين. مثال ذلك، في ثمانينيات وتسعينيات القرن العشرين، وفي مطلع القرن الحالي، استطلع زميلي البروفيسور أندريه لورنت مئات المديرين المسؤولين الأوربيين حول عدد من مسائل القيادة.[1] من بين الأسئلة التي طرحها سؤال يقول "هل من المهم للمدير أن تكون لديه أجوبة دقيقة لمعظم الأسئلة التي قد يثيرها مرؤوسوه في عملهم؟"

---

(1) Andre Laurent, "The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management", *Human Resource Management* 25, no. 1 (Spring 1986): 91-102.

انظر (في الشكل 4.2) لنسبة المشاركين في كل بلد الذين أجابوا بنعم عن هذا السؤال:

الشكل 4.2



وكما ترى، تتنوع الأجوبة بشكل درامي من وطن لوطن. في حين زعم 55 بالمائة من الإيطاليين المستطلعين أنه من المهم أن تكون لدى الرئيس أجوبة عن معظم الأسئلة، لم يزعم هذا سوى 2 بالمائة من السويديين. وفي مقابلات متابعة أجريت مؤخرا، يرى مديرون سويديون أن المقاربة التوافقية للقيادة تفسر هذا الموقف. وقد علّق أحدهم بقوله، "حتى لو كنت أعرف الإجابة، من المرجح ألا أدلي بها لموظفيي ... لأني أرغب في أن يعرفوها بأنفسهم." أما

المدير الإيطالي فأميل إلى قول "إذا لم أخبر أناسي بالأجوبة التي يحتاجون، فكيف يتسنى لهم المضي قدما؟"

وقد أثارت هذه النتائج البروفيسور لورنت، فبحث في العوامل التاريخية التي جعلت هذه الثقافات الأوربية المختلفة تتبنى مثل هذه المواقف المتباينة إزاء دور الرئيس. التالي ثلاث تلميحات لعلك تذكرها من مواد التاريخ المدرسية.

أول تلميحة واحدة أذكرها من مدرسي في السنة الأولى الثانوية، السيد دونكان، الذي أخبرنا كيف أن الإمبراطورية الرومانية اجتاحت جنوب أوربا. وقد روى لنا بصوت خافت كيف بنى الرومان بنى اجتماعية وسياسية تراتبية وأنظمة مركزية بشكل كبير لإدارة أمبراطوريتهم الشاسعة. كانت الحدود بين الطبقات صارمة تُفرض بقوة القانون. وكان أعضاء الطبقات المختلفة يرتدون أزياء مختلفة. وحده الأمبراطور الذي كان يسمح له بارتداء بردة أرجوانية، في حين سُمح لأعضاء مجلس الشيوخ بارتداء سترات بيضاء يحفها شريط أرجواني واسع. أما الفرسان، وهم طبقة أقل من الشيوخ، فقد كانوا يستخدمون شريطا أرجوانيا ضيقا. ولهذا كانت طبقة المرء تلحظ من أول نظرة.

الأمر التاريخي الأول إذن هو أن البلدان التي وقعت تحت سطوة الإمبراطورية الرومانية (بما فيها إسبانيا، وإيطاليا، وبدرجة أقل فرنسا) تميل لأن تكون أكثر تراتبية من بقية بلدان أوربا. وعلى الرغم من أنه من المستبعد أن يرتدي رئيسك الإيطالي بردة أرجوانية، تظل هناك آثار خفية وغير مرئية لهذه الميول.

وترتبط التلميحة الثانية بإمبراطورية أوربية أتت بعد زمن بعيد، وكادت أن تهيمن على الجزء الشمالي من القارة بقدر ما هيمنت الإمبراطورية الرومانية على جنوبها. حين تفكر في الفايكنغ، قد تفكر في عمالقة مفتولي العضلات بشوارب كبيرة. وقد لا تعرف أنهم مساواتيون بشكل مفاجئ. حين استقروا في إيسلندا، أسسوا واحدة من أقدم ديمقراطيات العالم. وكان المجتمع المحلي بأسره يدعى إلى قاعة المناظرة لمناقشة مواضيع اليوم الساخنة، ويجرى بعد ذلك تصويت لكل فرد فيه وزن مساو. وتقول الأسطورة إنه حين بعث الأمير رسولا من أوربا الجنوبية للتفاوض مع الفايكنغ، عاد الرسول حائرا مثبط العزيمة، واشتكا من أنه "لم يستطع أن يعرف مع من يجب عليه الكلام، فقد كانوا كلهم رؤساء."

وحتى يومنا هذا ظلت البلدان المتأثرة بالفايكنغ من بين أكثر الثقافات مساواة وتوافقا في العالم. لا غرو إذن أن يصعب حتى اليوم، حين تدخل قاعة اجتماعات في كوبنهاجن أو استكوهولم، أن تعرف هوية الرئيس.

ويرتبط الملمح التاريخي الثالث بالمسافة بين الناس والله في أديان بعينها. البلدان التي تعتنق البروتستنتية أميل إلى الجانب المساواتي في المقياس من البلدان الأكثر انغماسا في التقليد الكاثوليك. ومن بين التأويلات الممكنة لهذا النمط أن "الإصلاح البروتستني" أزال إلى حد كبير التراتبية التقليدية من الكنسية. يتحدث الأفراد في تيارات كثيرة من النزعة البروتستنتية مباشرة مع

الله بدلا من التحدث معه عبر قسيس أو أسقف أو بابا. ولهذا فإنه من الطبيعي أن تنزع المجتمعات التي تهيمن فيها الطوائف البروتستنتية إلى أن تكون أكثر مساواتية من المجتمعات المتأثرة بالنزعة الكاثوليكية.

وبطبيعة الحال، ثمة إفراط في التبسيط في كل هذه الملاحظات التاريخية الثلاث، لأن لكل بلد تاريخا ثريا ومركّبا يسهم في تشكيل مواقفه من القيادة. ولكن حتى يومنا هذا الذي أصبحنا نستخدم فيه رسائل نصية ونتواصل عبر أجهزة الاتصال المرئي، وحيث التفاعلات العابرة للثقافات سائدة، تظل الوقائع التي حدثت منذ آلاف السنين تؤثر في الثقافات التي تنشأ فيها الأفراد وتشكلوا – وهذه القوى التاريخية تعين على فهم السبب الذي يجعل البلدان الأوربية تظهر في مواقع متباعدة في مقياس القيادة.

وفي الوقت نفسه، نجد في الجانب الأيسر من المقياس، حيث تتجمع البلدان التراتبية، عددا كبيرا من الثقافات الآسيوية. مرة أخرى، نستطيع الإشارة إلى أثر تاريخي مهم يعين على تفسير هذا النمط – إنه الفيلسوف الصيني القديم كونفوشيوس.

حين كنت في العشريات من عمري، في أحد شتاءات مينيابولس، كان هناك طالب دكتوراه صيني اسمه رونان يعيش مع أسرتي. وكانت هناك خصومات غالبًا ما تنشأ بيني وبين أخي الأكبر، وبعد واحدة منها، أخبرني رونان عن قصة كونغ رونغ، الذي كان باحثًا لأسرة هان، وسياسيًا، وأمير حرب. حسب رونان،

حين بلغ كونغ رونغ الرابعة من عمره، أتيحت لـه فرصـة اختيـار إجاصة مـن عـدة إجاصـات. وبـدلا مـن اختيـار أكبرهـا، اختـار أصغرها، لأن الإجاصات الأكبر ينبغي أن تدخر لأخوتـه الكبـار. وعلى الرغم من هذه القصة لم تغير شيئا مـن مـشاعري إزاء أخـي، فإن غرابة القصة ظلت عالقـة في ذهنـي. لم أكـن أحـب الإجـاص كثيرا، ولكن ما كان لي بكل تأكيد أن أعطي أفضل إجاصـة لأخـي لمجرد أنه ولد قبلي بعامين.

يتضح أنني لم أنـشا وفـق مبـادئ كونفوشـية. ولكـن في آسـيا الكونفوشية، يتبوأ الأكبر سنا منزلة أعلى من منزلة أخوتـه الأصـغر سنا. وهكذا نجد أنه ليس من المعتـاد أن يتحـدث أبنـاء الأسرة إلى سائر أعضائها بأسمائهم الشخصية، بل بألقـاب القرابـة ("الأخـت الأكبر"، "الأخ الثاني"، "الأخت الرابعـة"، وهكـذا). وعـلى هـذا النحو، يُذكَّرون دائما برتبهم في الأسرة نسبة لكل فرد آخر فيها.

وكـان كونفوشـيوس مهـتما أساسـا بكيفيـة تحقيـق الأمـن والتجانس الاجتماعي. وقد ارتأى أن الجنس البشري سوف يعـيش بشكل متناغم مع الكون إذا فهم كل واحد رتبته في المجتمع والتـزم بالسلوك المناسب لها. وفق هذا، اعتقد أن النظام الاجتماعي يتعرض للتهديد حين يفشل الناس في التصرف وفق الأدوار المرسومة لهـم. وقد صمم كونفوشيوس نظاما للعلاقات المرتهنة، نوعـا مـن البنـى يطيع فيه المستوى الأدنى المستوى الأعلى، في حين يحمـي أصـحاب المـستوى الأعـلى أصـحاب المـستوى الأدنـى ويـشرفون علـيهم. وتعرض البنية، التي أسماها *wu lun*، خمس علاقات أساسية:

الإمبراطور (الحنو) فوق الرعية (الإخلاص)

الأب (الحماية) فوق الابن (الاحترام والطاعة)

الزوج (الإلزام) فوق الزوجة (الخضوع)

الأخ الأكبر (الرعاية) فوق الأخ الأصغر (نموذج الرعية)

الأصدقاء القدامى (الثقة) فوق الأصدقاء الجدد (الثقة)

لو كان كونفوشيوس حيا اليوم، وقام بتحديث نموذجه لقادة قطاع أعمال الوقت الحاضر، لأضاف علاقة إنسانية سادسة لبنيته: الرئيس (الحنو، والحماية، والرعاية) فوق المرؤوس (الإخلاص، والاحترام، والطاعة).

وحتى اليوم، ربما بسبب تركتها الكونفوشية، لدى مجتمعات شرق آسيا، من الصين حتى كوريا الجنوبية واليابان، رؤية أبوية في القيادة تحيّر الغربيين. في هذا النوع من مجتمع "الأب أفضل من يعرف"، نادرا ما يسمح الوضع الأبوي في أعلى الهرم بأن تكون آراؤه أو أفكاره موضعا للتشكيك. وعلى الرغم من أن البلدان الآسيوية بدأت في تجاوز هذه الأدوار المحددة بشكل ضيق في السياسة وقطاع الأعمال والحياة اليومية، جزئيا بسبب التأثير المتعاظم للغرب، يظل معظم الآسيويين يفكرون بذهنية تراتبية، بما يجعلهم يميلون إلى احترام التراتبية والفروق في المنزلة أكثر من الغربيين.

في الثقافات المساواتية، المدير المسؤول المتواضع الذي يتحدث

مع البواب كل صباح ويستخدم كلاهما اسم الآخر الأول، غالبًا ما يكون موضع تقدير خاص. لكنك لن ترى هذا في الصين أو كوريا.

في الشكل 4.3 تلخيص لبعض النقاط الرئيسة التي يجب تذكرها بخصوص التقابل بين الثقافات المساواتية والتراتبية ملخصة.

الشكل 4.3

سجايا عامة لدى الثقافات المساواتية	سجايا عامة لدى الثقافات التراتبية
لا تثريب على الاختلاف مع الرئيس بشكل مفتوح حتى أمام الآخرين.	ثمة جهد يبذل لتوقير رأي الرئيس خصوصا أمام الآخرين.
من المرجح أن يتصرف الناس قبل الحصول على موافقة الرئيس.	من المرجح أن يحصل الناس على مصادقة الرئيس قبل القيام بأي تصرف.
في الاجتماع مع زبون أو ممون، هناك تركيز أقل على احترام المستويات التراتبية.	إذا أرسلت رئيسك أرسلوا رئيسهم. إذا لم يأت رئيسك، قد لا يأتي رئيسهم.
لا مانع من بعث رسالة إلكترونية أو إجراء مكالمة هاتفية مع أناس أقل أو أعلى منك رتبة ولو بعدة مستويات.	يلتزم التواصل بالسلسلة التراتبية.
مع الزبائن والشركاء، لا يلتزم موضع جلوسك وموعد مداخلاتك بأي ترتيب محدد.	مع الزبائن والشركاء، قد يلتزم موضع جلوسك وموعد مداخلاتك بترتيب محدد.

تعلّم ممارسة الإدارة في ثقافة تراتبية

مثل أي مواطن أمريكي صالح، نشأت أنفر من فكرة أي تراتبية اجتماعية ثابتة. حين أفكر في التراتبية، أفكر في مسؤولية الشخص الأدنى في الطاعة، التي شعرت أنها تقترح موقفا لاإنسانيا، كالعلاقة بين العبد ومالكه، وأعتبر هذا مناقضا تمام للحرية الفردية.

على ذلك، من المهم لاستيعاب المفهوم الكونفوشي للتراتبية ألا نفكر فحسب في مسؤولية الشخص الأدنى في الطاعة، بل أيضًا في المسؤولية الثقيلة الملقاة على عاتق الشخص الأعلى في حماية من هم أدنى منه ورعايتهم. ذلك أن مسؤولية القائد في الرعاية والتعليم لا تقل عن مسؤولية التابع في التوقير والالتزام بالتعليمات. لقد اعتقد أبناء المجتمعات الكونفوشية لقرون أن هذا النوع من المسؤولية المزدوجة يشكل العمود الفقري في المجتمع الفاضل.

والاعتراف بنظام الإلزامات المتبادلة هذا واحترامه مهم للمدير المنحدر من مجتمع مساواتي الذي يجد نفسه يعمل مع فريق من مجتمع تراتبي، خصوصا في آسيا. مثل أي كونفوشي صالح، يجب عليك أن تتذكر مسؤولياتك. قد يلتزم فريقك بتعليماتك حرفيا، ولكن يجب عليك، بدورك، أن تبدي حنوا أبويا متواصلا. احم التابعين لك، راقبهم وارشدهم، وتصرف كما يتصرف الأب الرحيم مع أبنائه، وراع مصالحهم دائما. قم بدورك كما يجب، وسوف تجد أن قيادة فريق من ثقافة تراتبية يحقق منافع جمة.

بعد عدة سنوات في الصين، قام ستيف هنتغ، راكب الدراجة الذي قابلنا في بداية الفصل، بتلخيص خبرته:

أي متعة يجدها المرء في قيادة فريق صيني! حين كنت أمارس الإدارة في أوربا، كان علي أن أقنع بكل فكرة أحاول تنفيذها كل مستوى في القسم، ما جعلني أهدر وقتا طويلًا في تسويق أفكاري. وحين بدأت العمل هنا في الصين، شعرت بالإجباط لأن موظفي لا يردون علي أفكاري ولا يشككون فيها بالطريقة التي أعتدت عليها. غير أني طورت علاقة آصرة بأعضاء فريقي خلال ست السنوات الماضية – أشبه ما تكون بعلاقة الأب بأبنائه. وقد أصبحت أحب القيام بدور القائد في الصين. ما أروع أن تعطي تعليمات واضحة وترقب فريقك الكفء والمتحمس ينفذ المشروع، راغبا فيه، دون ردّه علي أو تشكيك فيه.

وكما سبق أن لاحظنا، قد ترسل الإيماءات الرمزية رسائل مهمة حول أسلوب القيادة الذي تمارس. هذا ما يجعل استخدام الأسماء مهما. يحاول كثير من المديرين الغربيين، الذين يميلون إلى تفضيل العلاقات الشخصية غير الرسمية والمساواتية، جعل موظفيهم الصينيين يخاطبونهم بأسمائهم الأولى. ولكن إذا كان فارق السن والرتبة كبيرين، سوف يشعر معظمهم بالانزعاج. سوف يكون حظك أفضل إذا اقترحت أن يخاطبوك باسم أو لقب هجين – "السيد مايك" مثلا.

وعلى نحو مشابه، قد يثبت أن تفاصيل الإتيكيت حاسمة لنجاحك في الصين أو كوريا أو اليابان. حين تدخل غرفة، ينبغي عليك أن تعرف من يجب عليك البدء بمصافحته (الرئيس) ومع من يجب عليك تبادل الدعابات قبل الجلوس والشروع في القيام بعمل جاد (الجميع بترتيب هابط). وحين تستضيف حفل غداء، يلزمك أن ترتب مواضع الجلوس حسب منازل ضيوفك، حتى لا تهين أحدا. إذا أخطأت في هذه التفاصيل، فقد تضيع فرصتك في عقد اجتماع آخر، وقد تخاطر بإلغاء الصفقة.

تجاوُز المستويات: انظر قبل أن تقفز

بصرف النظر عن البلد الذي تعمل فيه، ثمة شريحة بور بوينت في مكان خفي ما في قسم الموارد البشرية تبين البنية التنظيمية في شركتك. لاسمك موضع في الشكل محاط بصندوق أنيق، وإذا تتبعت الخط أعلاه سوف ترى اسم رئيسك، وترى فوقه اسم رئيس رئيسك، وفي النهاية سوف ترى اسم رئيس الشركة. وإذا تتبعت الخط إلى الأسفل سوف ترى أسماء الموظفين التابعين لك والموظفين التابعين لهم متسلسلين في خط هابط. وهذا النوع من التراتبية المدونة سائد في كل ثقافات قطاعات الأعمال – لكن الطرق المناسبة للتصرف في العالم الواقعي مختلفة إلى حد كبير، وفقا على درجة تراتبية أو مساواتية الثقافة المعنية.

ماذا لو رغبت مثلا في التحدث مع شخص ليس أعلى منك بمستوى واحد فحسب (رئيسك المباشر)، بل أعلى بعدة مستويات؟ هل لك بكل بساطة أن تلتقط سماعة الهاتف وتطلب رقمه، أو تذهب إليه في مكتبه المنزوي، كي تعقد معه اجتماعًا سريعًا وتحتسي معه فنجان قهوة؟ وإذا فعلت هذا، ما رد فعل رئيس رؤسائك – وما رد فعل رئيسك المباشر؟

قد تتوقف الإجابة جزئيا على نوع الشركة التي تعمل بها وعلى الشخصيات المعنية. لكن الفروق الثقافية قد تقوم بدور أكبر من هذا.

في الثقافات الأكثر مساواتية، غالبًا ما يكون من المقبول أن تتجاوز في تواصلك المستويات التنظيمية. كارلوس غوميز، المدير المكسيكي الذي يعمل في هولندا لصالح شركة هنيكين، لديه ما يقول في هذا الخصوص:

بعيد انتقالي، مررت بتجربتين تعليميتين. في الأولى، كان مساعدي الإداري الجديد، كارل دي غروت، يرتدي معطفه توطئة لأن يذهب لتناول غداءه، فسألت عما إذا كان راغبًا في تناول سندوتش معي، فقال بشكل عفوي إنه لا يستطيع لأنه سوف يتناول الغداء مع جان، الذي يشغل بالمناسبة منصب المدير العام لعمليتنا ورئيس رئيسي. يبدو أنهما تقابلًا في المصعد وأن كارل اقترح تناول الغداء معًا. دهشت من حقيقة أن مساعدًا إداريًا يخطط

لاجتماع مع رئيس رئيس رئيسه دون طلب موافقة أحد ولا حتى إبلاغ مشرفه المباشر – الذي هو أنا!

سأل غوميز زملاءه الهولنديين عن رأيهم في هذا، وقد بدا أن جميعهم يرون أنه أمر عادي تمامًا، ما جعله لا يعيره انتباهًا. بعد ذلك، خلال اجتماع للموظفين عقد بعد إسبوعين، حدث واقعة أخرى:

أحد الموظفين التابعين لي، وهو مدير طموح لديه مهارات جيدة بالفعل في العلاقات الإنسانية، ذكر لي بشكل عفوي أنه بعث لتوه برسالة إلكترونية إلى المدير المسؤول ينتقد فيها مبادرة جديدة. وقد قال هذا للفريق بأسره، كما لو أنه لا شيء أكثر عادية في العالم من أن يبعث برسالة إلكترونية لشخص يتبعه 64000 موظف ويعلوه بخمسة مستويات، دون أن يكلف نفسه بإخباري – أنا رئيسه المباشر – ولا إخبار أي شخص آخر.

أحيانًا عندما ينتابني إحساس بعد الارتياح، أشعر أن ابتسامتي جامدة وعريضة، وهذا ما حدث معي في هذه المرة. حاولت جاهدة زمّ شفتي لأني أفهم أن هذا مقبول في البيئة الهولندية، لكني رغبت في أن أسأل "قمت بماذا؟" شعرت بنبضات قلبي تتسارع لمجرد التفكير في نوع التوبيخ الذي كان أن يوجهه لي الرئيس الكبير في المرة القادمة التي أجتمع فيها معه بسبب هذا العضو الأخرق في فريقي.

حقيقة أن كل المعنيين في القصتين عاشوا وعملوا في البيئة نفسها لم تسهّل على غوميز معالجة التحدي الثقافي المعني. بمرور الوقت أصبح غوميز أكثر إدراكًا لما هو مناسب في البيئة الثقافية الهولندية، بحيث تسنى له تعديل ردود أفعاله كي يستجيب بشكل مناسب. ويمكن لتحديات تجاوز المستويات أن تكون أكثر تعقيدًا حين يعيش المعنيون في بلدان مختلفة، كما يحدث حين يتم التواصل عبر مسافات طويلة باستخدام الهاتف أو البريد الإلكتروني أو أي وسيط إلكتروني آخر.

طُلب مني ذات مرة تحسين التعاون بين فريقين، واحد في فانكوفر والآخر في بنغالور. وكان لدى سارا بيترسون، مديرة الفريق الأول، ثمانية كنديون يعملون معها. وعلى حد قولها، كانوا يحددون مواصفات البرمجيات التي يحتاجها زبائننا، ويرسلون بها إلى بنغالور حيث يتولى إكمال العمل فريق ريشي رانغان المؤلف من حوالى خمسة وعشرين مبرمجًا.

ثم أضافت بقولها "بدأت المشكلة منذ بضعة أشهر حين احتجت إلى معلومات من أحد المبرمجين في فريق ريشي، فبعثت برسالة إلكترونية إليه أطلب فيها هذه المعلومات. لم يرد. بعثت ثلاث رسائل متابعة. لم يرد. بعد ذلك، احتجت لشيء آخر من موظفة في فريق ريشي، فراسلتها، ولم ترد هي الأخرى."

نفد صبرها. "نحن ندفع لهؤلاء الأشخاص مالا كي يقوموا

بهذا العمل من أجلنا. ولـذا هاتفـت ريـشي كـي أحـتج عـلى عـدم تواصل فريقه." لكـن الوضـع لم يتحـسن. "هـذا هـدر للوقـت لا يصدق!"

وفي محاولة لتشخيص سبب المشكلة، هاتفتُ رانغان، فقـال لي بعد أن أطلق تنهيدة، "بصدق أنا لا أعرف ماذا فعلت حتى أفقد ثقة سارا. لكن الأمور ساءت بيننـا الآن لدرجـة أنهـا لم تعـد راغبـة في العمل معي."

طلبتُ من رانغان خفـيض الـصوت أن يـشرح لي مـا حـدث. فسمعت تأويلًا للموقف يختلف تمامًا عن تأويل سارا بيترسون:

إن سارا تبعث برسائلها الإلكترونية مباشرة . يبدو أنها تحـاول عمدا تجنبـي. أنـا المـدير: ولهـذا ينبغـي عليهـا أن تبعـث برسـائلها الإلكترونية لي، ولـيس لمـوظفيي. وبـالطبع، حـين يتـسلم أعـضاء فريقي هذا الرسائل، تشلهم حقيقة أن يقوم شخص مـن مـستواها ببعث رسـائل إلكترونيـة مبـاشرة. وبالتأكيـد أنهـم لا يرغبـون أن يُقحموا في هذه المسألة التي أثيرت بينها وبيني. وبعد ذلـك تـشكو من سوء تواصلنا!

وكما توضح هذه القصة، على الرغم من أن البريد الإلكـتروني وسيلة تقنية حديثة نسبيًا، طـورت بعـض المجتمعـات أنماطـا جـد مختلفة في استخدامها. ولأن كلا فريقَي البرمجة في هذه الحالـة أسـاء فهم الآخر إلى هذا الحد، كان من الضروري عقـد اجـتماع شخـصي

بين الفريقين لحل المشكلة. وحسب بيترسون، "كانت رحلة مكلفة. ليس أمرا هينا أن تنقل تسعة أشخاص جوا من فانكوفر إلى بنغالور من أجل اجتماع يستغرق ثلاثة أيام". ولكن حين كنا معا، ناقشنا رؤانا للموقف، والفروق الثقافية، والتوقعات، وكان بمقدورنا تحسين الوضع – بحيث عدنا إلى نقطة البدء."

البشر مرنون، إذا فهموا الوضع. في معظم الأوقات، إذا ناقش المديرون الكيفية التي سوف يتواصلون بها، سوف يتسنى لهم تجنب الكثير من المواقف المحرجة والمكلفة. تثار المشكلة حين يتصرف كل طرف، كما فعل ريشي وبيترسون، كما لو أن أسلوبه عادي وأن الطرف الآخر مخطئ. وما أن يفهم سلوك الآخر، تتحسن الأمور. هكذا أبدت بيترسون استعدادها لبعث رسائلها الإلكترونية في المستقبل إلى ريغنان، ووافق ريغنان على أنه لا تثريب على أن تذهب مباشرة إلى موظفيه في حالة الطلبات العاجلة: سوف يبلّغهم بالبروتوكول الجديد مباشرة.

التالي بعض الإستراتيجيات البسيطة لتجاوز المستويات العابرة للثقافات التي يمكن أن تعينك على تنكب أنواع المشاكل التي واجهها ريغنان وبيترسون. إذا كنت تعمل مع أناس من مجتمع تراتبي:

- تواصل مع الشخص الذي يكون على مستواك. إذا كنت الرئيس، تعامل مع الرئيس المساوي لك رتبةً، أو احصل على إذن صريح في حالة القفز من مستوى إلى آخر.

- إذا بعثت برسالة إلكترونية إلى شخص أدنى مستوى من مستواك، ابعث بنسخة إلى الرئيس.
- إذا احتجت إلى مقاربة رئيس رئيسك أو تابع تابعك، احصل على إذن من الشخص ذي المنزلة المتوسطة بينكما.
- حين تبعث برسالة إلكترونية، خاطب المرسل إليه باسمه الأخير مالم يشر إلى خلاف ذلك – كأن يراسلك باسمه الأول.
- إذا كنت تعمل مع أناس من مجتمع مساوتي:
- اذهب مباشرة إلى المقصود. لا حاجة لإزعاج الرئيس.
- فكر مرتين قبل أن ترسل بنسخة إلى الرئيس، فقد يقترح قيامك بهذا للمرسل إليه أنك لا تثق فيه أو تحاول توريطه في مشكلة.
- من المرجح ألا يسبب تجاوز المستويات التراتبية أي مشاكل.
- حين تبعث برسائل إلكترونية في إسكندينيفيا، وهولندا، وأستراليا، استخدم الاسم الأول. وهذا يصدق أيضًا إلى حد كبير على الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، على الرغم من أنه قد تكون هناك بعض الفروق الجهوية والظرفية.

إذا لم تكن متأكدا من موضع الثقافة التي تتعامل معها في المقياس، خذ بالتوصيات التراتبية، فهي بوجه عام أكثر أمنا ومن غير المرجح أن توقعك عرضاً في مشاكل. وإذا كنت تقود فريقا دوليا، مؤلفا من أعضاء من ثقافات ذات مواضع مختلفة في "مقياس القيادة"، حدد بروتوكلات الفريق منذ البداية. متى نتجاوز المستويات؟ من نرسل له نسخة من الرسالة، ومتى؟ يمكن تجنب معظم المشاكل عبر تحديد واضح لثقافة الفريق في حال موافقة الجميع على الالتزام بها.

حين يبدي عاملون دوليون احترامًا أكثر أو أقل مما يجب

متأملًا في سنوات قضاها يعمل في الصين، يقول ستيف هيننغ، "في الصين، الرئيس دائما على حق. وحتى حين يكون الرئيس مخطئا تمامًا، يظل على حق."

إذا وجدت نفسك، كما حدث مع هيننغ، تدير عاملين في ثقافة أكثر تراتبية من ثقافتك، قد تفاجأ وتنزعج حين تكتشف قدر الأهمية الذي يعزى لما تقول، وقدر صعوبة سماعك لآراء من هم أدنى مستوى منك. "حين أستفسر عن أفكار موظفي، أو آرائهم، أو أطلب نصحهم، يجلسون محدقين في شسوع نعالهم"، أو هكذا يتذكر هيننغ. "بعد ذلك عرفت أن مثل هذا النوع من الطلبات يقترح عليهم أني أحاول اختبارهم لمعرفة ما إذا كانوا

يعرفون ما رغبت منهم أن يقولوه. ولأنهم لا يعرفون، كانوا يشعرون بأنه من الأفضل لهم ألا ينبسوا ببنت شفة."

في البداية كان هذا الموقف محيرا لهيننغ. وكان يدأب على التساؤل "أنى لي أن أتخذ قرارات جيدة إذا كنت لا أعرف الموقف الحقيقي الذي تتخذه المجموعة من المسألة المعنية؟" إذا كنت تدير مجموعة تحترم سلطتك إلى حد يحول دون حصولك على المعلومات التي تحتاج كي تتخذ قرارا متبصرًا، ثمة خطوات تستطيع القيام بها دون المساومة على سلطة منصبك. تشمل هذه الإستراتيجيات:

- اطلب من فريقك عقد اجتماع في غيابك بحيث يجرون عصفا ذهنيا – وإبلاغك بعد ذلك عن الأفكار التي أسفر عنها اجتماعهم. إبعاد "الرئيس" من الاجتماع يغنيهم عن الحاجة إلى التعبير عن مشاعر التوقير، بما يسمح لهم بقدر أكبر من الراحة في ممارسة عملية مشاركة الأفكار.

- حين تدعو إلى اجتماع، اصدر تعلميات صريحة قبله ببضعة أيام حول الطريقة التي تفضل أن يدار بها، والأسئلة التي تخطط لطرحها. أخبر أعضاء فريقك أنك سوف تطلب منهم الإدلاء بآرائهم. على هذا النحو يمكنهم التعبير عن احترامهم لك بتحضير الأفكار وعرضها، ويتاح لهم وقت كاف لتنظيم أفكارهم بعناية ومراجعتها مع بعضهم البعض قبل الاجتماع.

- إذا كنـت الـرئيس، تـذكّر أن دورك يتمثـل في رئاسـة الاجتماع. لا تتوقع من الأعضاء أن يدلوا بـآرائهم بـشكل عشوائي دون أن يطلب منهم ذلك. بدلًا من ذلك، اطلب منهم التعبير عنها. حتى لو حضّر أعضاء الفريـق بطريقـة جيـدة وكـانوا مـستعدين للتعبيـر عـن أفكـارهم، قـد لا يتطوعون بالقيام بذلك ما لم يُطلب مـنهم بـشكل فـردي. وحين تفعل هذا، قد تفاجأ بقدر ما لديهم ليشاركوا بها.

من منحى آخر، قد تجد نفسك في موقـف كـارلوس غـوميز، تدير مجموعة من ثقافة أكثـر مـساواتية مـن ثقافتـك. وكما وضـح غوميز "أشعر أحيانا أنه ليست لدي أي فكرة عما يقوم به موظفيي، لأنهم نادرا ما يستفسرون عن رأيي. بالنسبة لي كانت هنـاك خطـوة قصيرة بين 'عدم التدخل' و'فقد السيطرة'."

بدأ غوميز في الاطلاع على كتب في الإدارة أوصـاه بهـا زميلـه الهولندي كي يعرف نظم القيادة التي يفضلون. وقد وجد أنه يسهل تكييف نظام الإدارة-عبر-الأهداف الـذي سـبق أن اسـتخدمه في المكسيك مع البيئة الهولنديـة المـساواتية. وكـان التـالي مـن ضـمن مقترحاته:

- قدّم نظام الإدارة-عبر-الأهداف، مبتدئا بالحديث مع كل موظف حول رؤية القسم في السنة القادمة، ثم اطلب منه اقتراح أفضل أهدافه الشخـصية الـسنوية عـلى أن تكـون

عرضة للتفاوض معك والاتفاق النهائي عليها. بهذه الطريقة تصبح ميسّرا عوضا عن أن تكون مشرفا، فيما تظل محافظا على السيطرة على ما يتم إنجازه.

- تأكد من كون الأهداف عينية ومحددة، واعتبر الربط بين تحقيقها وبين العلاوات والمكافآت الأخرى.
- ضع أهداف فترة اثنى عشر شهرًا، وتابع التطور بشكل دوري – مرة واحدة كل شهر مثلًا. إذا كان التطور مرضيا، يمكنك أن تمنح تابعك براحا أكبر في الإدارة الذاتية؛ إذا تلكأ التطور، يمكنك أن تقوم بدور أكبر في العملية.

فضلًا عن ذلك، اعتبر اتخاذ بعض الخطوات الرمزية كي تبعث برسائل مناسبة حول أسلوب القيادة الذي تخطط لتطبيقه. البس كما يلبس أعضاء الفريق – إذا كانوا لا يرتدون رباط عنق، افعل مثلهم (ما لم يكن هناك زبون يزور الشركة أو عرض لمجلس المديرين يتطلب بروتوكول "زي خاص"). قلل إلى الحد الأدنى من استخدام الألقاب، مخاطبا أعضاء فريقك بأسمائهم الأولى – ومشجعا إياهم على مخاطبتك بالطريقة نفسها. واعتبر تدوير دور القيادة خلال اجتماع الموظفين بدلًا من الاحتفاظ بالسيطرة الشخصية على النقاش.

إن من شأن تصرفات من هذا القبيل أن تبين مرونتك وتسمح لأعضاء فريقك بالشعور بالارتياح معك. في النهاية، أنت من ينتمي إلى أقلية ثقافية، ولهذا فإن أمر التكيف وقف عليك – إذا كنت الرئيس.

***

عقب ثلاث سنوات من العيش في ثقافة روسيا التراتبية، بمسافة سلطتها الشاسعة، قال أولريتش جبسن:

تعلمت أخيرا فن القيادة الجيدة في بيئة مختلفة، على الرغم من أن الأمر تطلب إحداث تغيير جذري في طريقة رؤيتي لدوري رئيسا. في وسعي أن أكون ودودا، إلى الحد الممكن في الدنمرك، ولكن يلزمني الحفاظ عل مسافة أكبر مع موظفيي وممارسة نوع من الدور الأبوي الجديد علي. خلافا لذلك، ما كنت لأحظى باحترام العاملين معي، وأسوأ من هذا أن أكون سببا في شعورهم بالإحراج. وكما قُيّض لي أن أتعلم بسرعة، في غياب الاحترام يصعب عليك إنجاز أي شيء.

لا يكفي في بيئة قطاع الأعمال العولمية الراهنة أن تكون قائدًا مساواتيًا أو قائدًا تراتبيًا. تحتاج إلى أن تكون الاثنين – أن تكون لديك مرونة تكسبك القدرة على التعامل مع المقاييس الثقافية. وغالبًا ما يعني هذا الرجوع إلى المربع رقم واحد. إنه يعني مراقبة ما

يجعل القادة المحليين ناجحين. وهو يعني أيضًا أن توضح مرارًا وتكرارًا أسلوبك الخاص بك. وقد يعني تعلم أن تسخر من نفسك عندما يحين الوقت المناسب للسخرية منها. ولكنه يعني في النهاية تعلم القيادة بسبل مختلفة كي تحفز وتحمس مجموعات تتبنى أساليب مختلفة عن تلك التي دأبت على استخدامها في وطنك.



الفصل

الخامس

5

قرار بالخط الداكن

أو قرار بالخط العادي

من يتخذ القرار، وكيف يُتخذ؟

استبين لي أن دمجا تم بين شركة مالية في نيويورك وأخرى في ألمانيا قد شكل إحدى أكثر الصفقات العابرة للثقافات التي عملت بها توترا. حين بدأت عملية الدمج، أبدى كل طرف إعجابه الشديد بالطرف بالآخر، ولكن سوء الفهم سرعان ما شرع في تقويض حسن النية البدئي. وبعد بضعة أشهر من تدشين العملية، قابلت الفريقين المسؤولين في كل طرف كي أعرف منظورهما حول الطريقة التي تسير بها الأمور. بدأتُ بلاري نيكولي، وهو نيويوركي ضخم الجثة ذو طاقة عالية وقوام معوج وصوت صادح، يشغل منصب الرئيس في الشركة.

قال لي متعجبًا، "شيء لا يصدق! الألمان تراتبيون بشكل لا يصدق. تناولت وجبة غداء – مجرد وجبة غداء – مع محلل يعمل في ميونيخ، فلامني رئيس رئيسه لأنه أدنى مرتبة مني بعدة مستويات،

ولأني لم ألتـزم بـالبروتوكول المناسـب. مـن يبـالي عـلى أي درجـة يشتغل؟ حسن، تعلمت شيئا بالتأكيد – أن الألمان يبالون!"

بعد بضعة أيام، قابلت مـاثيس ولـف، المسؤول عـن المـوارد البشرية الذي كـان يقـود عمليـة الـدمج مـن الجانـب الميـونيخي، وسمعت منه تأنيبًا قويًا.

يعطيك هؤلاء الأمريكان انطباعا بأنهم مـساوتيون عبر تبني سياسات الباب المفتوح، والتخاطب بالاسم الأول، واللبـاس غـير الرسمي. ولكن لا تنخدع بذلك. إنهم أكثر تراتبية منا! حين يقـول الرئيس الأمريكي "تحرك يسارًا"، يتحرك الأمريكيون جميعهم إلى اليسار – دون سؤال، ودون تشكيك. لم أر شيئًا كهذا في حياتي. وإذا كنت ألمانيًا، وجرُأت على تحدي رئيسك الأمريكي، كما هو شائع في ألمانيا، فلا تفاجأ إذا وجدت نفسك خطوة أقرب للبطالة. أعرف أن هذا صحيح – فقد حدث معي شخصيًا!

لو كانت هذه أول مرة أعمل فيها في تحالف أمريكي-ألماني، لربما أصبت بالحيرة بسبب هذه الشكاوى التي تبدو متناقضة. ولربما عزوتها لاختلاف في ثقافة الشركتين، أو للشخصيات الفردية المعنية – أو للقدرة البشرية المشتركة على النفاق.

ولكن لأني عملت في الماضي في صفقات مشابهة، لم تفاجئني التعليقات، فقد كنت أتوقعها.

حين انتقلت أول مرة من الولايات المتحدة إلى فرنسا، أدهشتني الملاحظات الكثيرة التي سمعتها من ألمان ومن أوربيين شماليين آخرين حول درجة تراتبية ثقافة قطاع الأعمال الأمريكية. نعتقد نحن الأمريكيين بشكل راسخ بأننا شعب مساواتي. ولكن كلما استمعت إلى المزيد من أوصاف للثقافة الأمريكية منظورًا إليها بعدسات ألمانية، تعمق فهمي لقصدهم.

في حين يعتبر الأمريكيون الشركات الألمانية تراتبية بسبب الطبيعة المحددة للبنية التراتبية، والمسافة الرسمية بين الرئيس والمرؤوس، والألقاب الرسمية المستخدمة نفسها، يعتبر الألمان الشركات الأمريكية تراتبية بسبب مقاربتها لعملية صناعة القرار. ذلك أن الثقافة الألمانية تولي أهمية أكبر لبناء التوافق بوصفه جزءًا من عملية صناعة القرار، في حين أن هذه العملية تمارس إلى حد كبير في الولايات المتحدة على مستوى فردي.

التوافق كلمة بذيئة

شاهدت باتريك لنسيوني، وهو مؤلف كتب قطاع الأعمال الشهير التي حققت مؤلفاته أفضل المبيعات، أثناء إلقائه الكلمة الرئيسة في مؤتمر سنوي حول هذا القطاع، فحدثني قائلًا: "بالنسبة لي، كلمة 'توافق' كلمة بذيئة! التوافق يفشل في تلبية رغبات الجميع، لكنه يقوم بذلك بشكل متساو، وهذا ما يجعله مقبولًا. والراهن أن سعينا إلى التوافق إنما يسفر دائما عن نتاج متوسط الجودة."[1]

يعكس ازدراء لنسيوني للقرار الجماعي عاطفة أمريكية – وهذا ما يجده الألمان شيئا لا يصدق. يقول رئيس الشركة الأمريكي، منكرا الحاجة إلى اتفاق جمعي، "هذا ما سوف نقوم به"، ومعظم أعضاء الفريق يلتزمون بقوله، بصرف النظر عن آرائهم. المبدأ القائل "نقف حين نتّحد، ونسقط حين ننقسم" إنما يعبّر عن قيمة أمريكية قوية، تتجسد في اعتقاد بأن دعم القرار بالسرعة الممكنة يضمن الكفاءة، التي بدورها تضمن النجاح.

في هذا الخصوص، الثقافة الأمريكية هي إحدى الثقافات

---

(1) باتريك لنسيوني هو مؤلف عشرة كتب في قطاع الأعمال حققت أفضل المبيعات، أذكر منها:

The Five Dysfunctions of a Team (San Francisco, CA: Joosey-Bass, 2002), and *The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business* (San Francisco, CA: Joosey-Bass, 2012.

الناشزة في الخريطة العالمية. معظم الثقافات التي تتموضع في الجانب المساواتي في "مقياس القيادة" تعتقد أيضًا في توافقية صنع القرار. السويديون مثلا مساواتيون متطرفون ومن أكثر المجتمعات توافقية في العالم. الهولنديون أيضًا يؤكدون كثيرا على أسلوب القيادة المساواتية وتوافقية صنع القرار. في المقابل، تؤمن الثقافات التي تتموضع في الجانب التراتبي في "مقياس القيادة"، من المغرب حتى كوريا، بعملية صناعة القرارات الهابطة من أعلى إلى أسفل. في أغلبية كبيرة من الدول، يرتبط كون الثقافة مساواتية بكونها توافقية. لكن الولايات المتحدة تشذ على القاعدة بالجمع بين الأعراف المساواتية ومقاربة هابطة لعملية صنع القرار، حيث يقوم شخص واحد – عادة الشخص المسؤول – بصناعة القرارات بسرعة بالنيابة عن المجموعة بأسرها. ولهذا فإن الولايات المتحدة أقرب إلى أن تكون ثقافة هابطة من أعلى إلى أسفل منها لأن تكون ثقافة تراتبية. وبالمقارنة ببلد مثل ألمانيا أو السويد، تعطى قيمة كبيرة لقيام شخص باتخاذ قرار سريع ولالتزام الجميع به. وعادة ما يكون هذا الشخص هو الرئيس.

وبالعكس، هناك بضع ثقافات تشذ عن القاعدة بطريقة مختلفة. ثمة بلدان، مثل ألمانيا، تؤلف بين الأسلوب التوافقي في صنع القرار، حيث يخصص وقت أكبر في طلب استجابات المجموعة والوصول إلى اتفاق جمعي، وبين النظام التراتبي. حقيقة أن ألمانيا والولايات المتحدة يشكلان استثناءين لنمط عالمي – ولكن

في اتجاهين مختلفين – تعين على تفسير الاختلاف الذي ينشب بين المديرين في هاتين الثقافتين حين يشتركان في عملية صناعة القرار.

غير أن التعقيدات التي قد تنشأ عن الفروق في أسلوب اتخاذ القرار لا تقف عند هذا الحد. دعونا نعد لمحادثات الدمج الألماني-الأمريكي. بسبب صعوبة الظروف، كان الجميع مكروبا ويستجيب بشكل تلقائي. وعلى أمل خلق عملية فعالة لدمج المجموعتين، طلب مني فريق الإدماج، الذي يتألف من مديرين ألمان وأمريكيين، تقديم العون.

كان أول اجتماع عقدته مع مديرَين ألمانيَّين. مارتينا مولر، وهي شابة منفتحة ذات شعر أشقر قصير، ورئيسها الذي كان أطول قامة، وأكثر تحفظا، وإن ظل ودودا بالقدر نفسه، ماثياس وولف. بعد أن دخلا مكتبي في باريس، طلبت منهما وصف ردود أفعال المديرين الألمان حتى الأشهر القليلة الأخيرة من جهود الدمج، فلم يخفيا عني شيئًا.

وبشكل لم يكن مفاجئا، بدا أنهما ذهلًا من أسلوب المديرين التنفيذيين الأمريكيين في اتخاذ قرارات أحادية، تسرع الشركة إلى تبنيها. في المقابل، اتخذ رئيسهما الألماني السابق كل القرارات عبر اتفاق جماعي. "حتى جدول أعمال اجتماعات كانت تقر بعد توافق" فيما قالت مولر. "يوزع الرئيس جدول الأعمال المقترح قبل الاجتماع بيوم، ويطلب من كل أعضاء اللجنة الإدارية المصادقة

عليه أو اقتراح تعديلات – ثم يوزع مقترح التعديلات على الأعضاء للحصول على موافقتهم قبل عقد الاجتماع".

وقد ولّدت الفروق في أساليب صنع القرار بين الألمان إحساسا عميقا بعدم الارتياح. وكما وضحت مولر، "تكمن المشكلة في أننا لم نستطع مقاومة الشعور بأن الأمريكيين يحاولون خداعنا. لقد أردنا الثقة في حسن نواياهم، لكن تصرفاتهم ظلت باستمرار تمشي بخلاف ذلك."

وصفت مولر كيف أن اجتماعاتهم التي بدت إيجابية مع نظرائهم الأمريكيين كانت تختم بقول أحدهم 'عظيم، لقد اتخذنا قرارا'. ثم أضافت "وبالنسبة لنا، حين تقول إنك سوف تقوم بكذا، فهذا التزام، أو وعد. لن يكون في وسعك أن تغير رأيك في اليوم التالي." وقد دهش الألمان من حقيقة أنه كان في وسع الأمريكيين أن يتخذوا قرارات بهذه السرعة، دونما حاجة إلى الكثير من النقاش ودون إشراك كل الأطراف. وردا على ذلك، فيما قالت مولر، "كنا نمضي أياما نعمل باجتهاد على التنفيذ، ثم نفاجأ بأن أحد الأمريكيين غيّر رأيه، أو أعدّ المزيد من البيانات التي تقترح مسارًا مختلفا. إنهم يغيرون القرارات بشكل عارض كل أسبوع، كما لو أن هذا جزء عادي من عمل الفريق".

وأضاف وولف، "وبعد كثير من الكرب والإحباط، خلصنا إلى أن 'القرار' يعني ببساطة عند الأمريكيين اتفاقًا على المزيد من النقاش. إذا كنت أمريكيا وكنت تفهم هذا، فهذا حسن. ولكن

بالنسبة للألماني، الذي يعتبر القرار التزامًا نهائيًا بالتحرك صوب خطة ما، قد يكون هذا سببا للمشاكل".

بعد ذلك، عبّر لاري نيكولي في لقائي مع الفريق الأمريكي عن شعوره العميق بالإحباط من كون الألمان بدوا عاجزين عن التكيف مع المعلومة الجديدة: "يستغرق اتخاذهم قرارا أسابيع، وما أن يُتخذ القرار، حتى يتشبثون به إلى الأبد. لكن العالم دينامي، والأمور تتغير. وإذا لم تكن القرارات مرنة، فكيف نستطيع التغلب على التنافس؟"

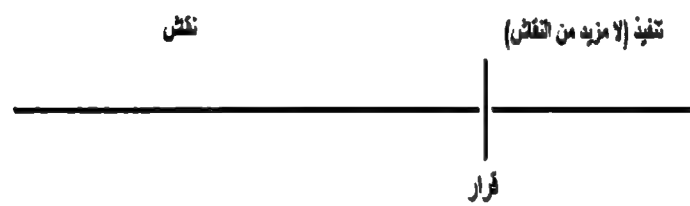
وكما هو الحال مع خصائص ثقافية أخرى، لهذه الأساليب المختلفة في صناعة القرارات جذور تاريخية. كان الرواد الأمريكيون، الذين فرّ كثيرون منهم من البنى التراتبية الرسمية في أوطانهم، يؤكدون كثيرا على السرعة والفردانية. وكان النجاح لدى هؤلاء الرواد الذين انتشروا في مختلف البقاع الأمريكية الغربية يرتهن لمن يصل أولا ويجتهد في عمله. الأخطاء في منظورهم أثر جانبي لا أهمية له للسرعة في العمل. وعلى هذا النحو طوّر الأمريكيون نفورًا من النقاش، الذي لن ينجح إلا في إبطائهم، وآثروا اتخاذ قرارات سريعة، تتأسس في الغالب على معلومات شحيحة، سواء اتخذها الرئيس أم اتخذت عبر التصويت.

وبطبيعة الحال، فإن رجال الأعمال الأمريكيين في يومنا هذا لا يبحثون عن الذهب في خنادق كاليفورنيا ولا عن أراض صالحة للزراعة في بقاع خالية، لكن التوكيد على صناعة قرار فردي سريع، صحبة إحساس بأن القرارات قابلة دائما للتغيير، ظل قويًا في الثقافة الوطنية.

في المقابل، تفضل الكثير من الشركات الألمانية اتخاذ القرارات بأساليب التوافقية، حيث لا تكمن السلطة في مدير مسؤول واحد بل في جماعة صغيرة من كبار المديرين الذين يمارسون الإدارة بطريقة توافقية. وكان لدى الشركات بعد ذلك لجنة إشرافية، تعيّن هيأة إدارية تحمل المسؤولية النهائية على صنع القرارات المتعلقة بسياسة الشركة، ولهذا فإن لرئيس الشركة سلطة فردية أقل منه في الكثير من البلدان الأخرى.

ولهذه الفروق المختلفة في صناعة القرار استتباعات درامية على الخط الزمني للمشروع النمطي. في الثقافة التوافقية قد يبدو هذا الخط على النحو المبين في الشكل 5.1.

الشكل 5.1



في الثقافة التوافقية قد تستغرق عملية صنع القرار وقتا طويلا، لأن الجميع يستشار في اتخاذه. ولكن ما أن يُتخذ القرار، حتى يكون التنفيذ سريعا، لأن كل واحد اقتنع تمامًا، والقرار محدد وليس مرنا – قرار بالخط الداكن كما لنا أن نقول. وهكذا فإن لحظة اتخاذ القرار تعد حاسمة بوصفها النقطة الحيوية في العملية.

في المقابل، في ثقافة هابطة من أعلى إلى أسفل، يُحمل عبء مسؤولية صناعة القرار على كاهل فرد. في هذا النوع من الثقافة عادة ما يُتخذ القرار بسرعة، في بداية العملية، ومن قِبل شخص واحد (يرجح أن يكون الرئيس). لكنه قرار مرن – قرار بالخط العادي. وعبر المزيد من النقاش، وظهور معلومات جديدة أو آراء مختلفة، يمكن بسهولة مراجعة القرار أو تغييره. ولهذا فإن الخطط عرضة للتنقيح المستمر – ما يعني أن التنفيذ قد يستغرق وقتا طويلا بعض الشيء (انظر الشكل 5.2).

الشكل 5.2

نقاش

قرار

(مزيد من النقاش، وقد يراجع القرار أو يغير)

قرار

ويمكن لكلا الأسلوبين أن ينجح، مادام كل واحد يفهم قواعد اللعبة ويطبقها. ولكن حين يتصادم الأسلوبان، قد يحدث سوء فهم، وعوز في الكفاءة، وإحباط، وهذا ما وضحته الشكاوى التي أثيرت خلال الصراعات العابرة للثقافات بين زبائني الأمريكيين والألمان.

توافقي أو هابط من أعلى-إلى-أسفل: أيهما تفضل؟

وكما سبق أن لاحظنا، كل من الولايات المتحدة وألمانيا ناشز

في مقياس صنع القرار. وعلى الرغم من أن الولايات المتحـدة تقـع ضمن الطرف المساواتي من مقياس القيادة، فإنها تظهـر في الطـرف الهابط من "مقياس صنع القرار". وفي الوقت نفسه، على الرغم من أن ألمانيا ثقافة تراتبية حسب "مقياس القيادة"، فإنها تفضل أسلوب صناعة القرار التوافقية. وباستثناء هاذين البلدين، وبلد آخر سوف نتقصاه لاحقا في هذا الفصل، تتموضع معظم البلـدان في مواضـع متشابهة في "مقيـاس القيـادة" و"مقيـاس صـناعة القـرار" (انظـر الشكل 5.3)

الشكل 5.3 صناعة القرار

نيجيريا الهند فرنسا الولايات المتحدة ألمانيا السويد

الصين روسيا إيطاليا البرازيل المملكة المتحدة هولندا اليابان

هابط ←→ توافقي

توافقي تُتخذ القرارات في مجموعات عبر اتفاق إجماعي.

هابط تُتخذ القرارات من قبل فرد (عادة ما يكون الرئيس).

في معظم قطاع الأعمال العالمي، لكلمة "توافق" رنـين إيجـابي، فهي تبدو ديمقراطية وحديثة وترتبط بكلمات إيجابية عـلى المـستوى العالمي، ككلمة "تمكين مثلًا. وهكذا قد تشعر بفخر عشائري حـين تجد شركتك في الجانب التوافقي من المقياس، وتشعر بوخز موقـف دفاعي عشائري حين تجدها في الجانب الهابط.

ولكن عندما يحين وقت اتخاذ القرار، يستبين أن الغرام بعمليـة

بناء توافق لا يسري بأي حال على الجميع. وقد اكتشفت هذه الحقيقة أول مرة عندما كنت أعمل مع مجموعة من السويديين – وهم أعضاء في ثقافة تتموضع في أقصى يسار "مقياس صناعة القرار".

بعد انتقالي إلى أوربا بفترة قصيرة، قدّم رئيسي، بير إنغمان، نفسه لي بوصفه مديرا سويديا نمطيا يفضل أسلوب بناء التوافق. وقد فصّل هذا بقوله إنه أفضل أسلوب لتطمين كل واحد بأنه جزء من العملية، وعبّر عن أمله في أن أكون صبورة على هذه العملية السويدية بامتياز. أعجبت بالفكرة، وابتهجت بمفهوم الرئيس الديمقراطي، الذي ينصت بعناية لموظفيه ويزن بحرص كل وجهات نظرنا قبل أن يتخذ قرارًا.

وكانت شركتنا شركة استشارية صغيرة تتجاوز أعمالها قدراتنا، ولذا كان زملائي، وهم أساسا شباب سويديون لديهم طاقة عالية، يمضون الساعات الطوال من أجل الإيفاء بمواعيدهم وإرضاء زبائنهم. وكان بير مجدا في عمله وذا طاقة عالية، وقد أعجبت بأسلوبه المريح في التعامل مع الفريق – على الأقل في الأسبوعين الأولين من تسلمي وظيفتي.

وبحلول ذلك الوقت بدأت الرسائل الإلكترونية تتهاطل على بريدي. وفي ذات صباح، وصلتني الرسالة التالية:

أهلا أيها الفريق

أفكرت في أن نتقابل وجها لوجه في اجتماع سنوي في 6 ديسمبر. ويمكننا أن نركز الاجتماع على الكيفية التي نصبح بها أكثر تمحورا حول الزبائن. ماذا ترون؟

بير

قلت لنفسي، "حسن، ليس لدي في الوقع رأي حول موضوع الاجتماع، وأنا أشد انشغالا من أن أفكر كثيرا فيه." ألغيت الرسالة. ولكن في الساعات اللاحقة، بدأ زملائي السويديون في إرسال ردودهم:

أهلا بير

فكرة عظيمة. أشكرك على المبادرة. الواقع أني أتطلع إلى الاجتماع. لكننا ركزنا كثيرا في الآونة الأخيرة على التمحور حول الزبائن. ألن يكون من الأفضل تركيز الاجتماع على سبلنا في تحسين تسويق خدماتنا.

لاسي

أهلا بير

بالنسبة لهذا الاجتماع أعتقد أنه سوف يكون أكثر تأثيرا لو كانت لدينا عروض من كل عضو في الفريق حول إستراتيجيته الفردية بحيث نستطيع الشروع في التنسيق بين عملياتنا. إذا لم يوافق الآخرون فسوف أزكي فكرة لاسي حول التسويق.

تشارلوت

وهكذا بعث زملائي الواحد تلو الآخر ردا ضمّن فيه رأيه. بعد ذلك توالت الرسائل الإلكترونية ترد على الردود. في بعض الأحيان كان بير يبعث برسالة يسرد فيها بعض التعليقات. وببطء – شديد فيما بدا لي – بدأوا يصلون إلى توافق جماعي. وبعد أن أرسل الجميع، باستثنائي، العديد من الردود، تلقيت رسالة شخصة من بير:

أهلا إرين

لم أسمع منك. فماذا ترين؟



بير

وددت في الواقع أن أرد بقول "ليس لدي أي رأي إطلاقا. أنت الرئيس – أرجو أن تتخذ قرارا بحيث نشرع في العمل." غير أني ذكّرت نفسي بمدى شعوري بالسرور حين أخبرنا بير أنه يفضل أسلوب صناعة القرار التوافقية، ولهذا رددت بقولي إني أدعم ما قررته المجموعة.

في الأسابيع التالية لاحظت، بعد أن وجدت أن كل المواضيع الأخرى تعامل بالطريقة نفسها، أن رؤيتي الغريزية حول نفسي كانت خاطئة. الحال أن صناعة القرار التوافقية لم تكن إطلاقًا أسلوب العمل الذي أفضل. فهمت أيضًا السبب الذي جعل بير يشعر أنه من الضروري أن يشرح لي المقاربة التوافقية بحرص شديد قبل أن نبدأ العمل معا. بعد ذلك وصف لي شعور السويدي حين يعمل مع أمريكيين "أكثر انشغالًا من أن يعملوا كأعضاء فاعلين في فرق عمل، ويحاولون دائمًا فرض قرار من أجل القرار نفسه، دون

طلب التقويمات الضرورية التي تُشعر الآخرين بأنهم جزء من صناعته." وهذا وصف ينطبق علي تمامًا!

ثمة منافع كثيرة في أسلوب بير التوافقي الديمقراطي. سوف يشعر فريقه بأن هناك من يستمع لهم، وحين يأزف وقت اتخاذ القرار، يكون الجميع قد اتفقوا، بما يعجل من تنفيذه. ولكن من المنظور الهابط الذي أتبناه، أفضل أن أقايض اتفاق الجماعة بالسرعة البدئية الملازمة لاتخاذ قرار فردي.

النظام الصاعد الياباني: تراتبي وفائق التوافقية

وكما رأينا، الولايات المتحدة وألمانيا استثناءان لافتان للنمط العام المتجسد في نزوع الثقافات المساواتية نحو عمليات صناعة القرار التوافقية، ونزوع الثقافات التراتبية نحو ممارسة صناعة القرار الهابط. غير أن الاستثناء اللافت حقيقة هو اليابان، فعلى الرغم من أنها تراتبية إلى حد كبير، تظل إحدى أكثر مجتمعات العالم توافقية. وينشأ هذا النمط الذي يبدو مفارقا عن حقيقة أن الأنظمة الترابية وصناعة القرار التوافقية متجذران بعمق في الثقافة اليابانية.

لدى شركة آستيلاس الصيدلانية اليابانية مكاتب كبيرة في المملكة المتحدة وهولندا. جاك شلدون، الذي حضر إحدى حلقات النقاش التي أجريتها لصالح هذه الشركة، استمر في تسلية الجميع بحكاياه حول عثراته حين كان يحاول العمل مع الإدارة المشرفة على الشركة في مركزها الرئيس في طوكيو.

في إحدى هذه الحكايا، أخبرنا شلدون بأنهم واجهوا "مشكلة

مع منتج جديد، وكانت هناك حاجة لاتخاذ قرار حول ما إذا كان يجب علينا التوقف عن إنتاجه واختباره."

كان هناك اجتماع في الفرع الرئيس بطوكيو في نهاية الشهر، ولأني كنت الخبير في هذا الشأن، ولأن هذا القرار سوف يؤثر لا محالة وبشكل قوي في عمل فريقي، دعيت لحضوره. وكان لدي شعور قوي بضرورة استمرار الاختبار، فاجتهدت لأسابيع في صياغة ما اعتبرته حجة غاية في الإقناع. وكان من المفترض أن يحضر كل اللاعبين الأساسيين وصناع القرار في طوكيو، ما يعني أن ما سوف يحدث خلال هذه السويعات القليلة سوف يكون حاسما. حضّرت شرائح للاجتماع وطلبت تخصيص وقت لعرضها في جدول الأعمال.

حين وصل شيلدون إلى طوكيو في شهر أغسطس برطوبته الخانقة، كان على ثقة من كونه قد استعد جيدًا. "أحب طوكيو، من مراحيضها التي تعزف الموسيقى وترش الماء بالضغط على زرار، إلى علب الشاي والقهوة المثلجة بنكهاتها العديدة في آلات البيع." هكذا قال، مضيفا "لكني لم أكن مستعدا حقيقة للفروق الثقافية التي اكتشفت في قاعة الاجتماع."

وجدت نفسي في قاعة اجتماعات كبيرة صحبة ثمانية مديرين يابانيين عملوا لفترات طويلة مع الشركة. رحّب اليابانيون بي بلطف، بالانحناءات والبسمات وبطاقات التعريف. اتضح أنهم جميعهم يتحدثون الإنجليزية بطلاقة – وقد أراحني هذا لكوني لا أعرف سوى ست كلمات يابانية.

قدّم أحد المديرين اليابانيين عرضًا، وطرح خلال كلمته حجة خلصت إلى نتائج تدعم وقف الاختبار. شعرت أن الآخرين يتفقون مع تعليقاته. الواقع أنه بدا أن القرار قد سبق اتخاذه ضمن المجموعة. عرضت شرائحي وظل شعور يخامرني بأني سوف أنتصر. ولكن على الرغم من أنهم كانوا غاية في الدماثة، استبين أن المديرين اليابانيين اصطفوا كليًا ضد استمرار الاختبار. عرضت كل حججي وكل الحقائق، لكن المجموعة لم تتزحزح قيد أنملة.

شعرت بالإحباط، لكني استطعت كتم مشاعري بصعوبة بالغة. لقد أمضيت كل هذا الوقت أحضّر حججي وسافرت عبر العالم كي أقابل المجموعة، لكن اللقاء معها لم يسفر عن أي أثر.

فصّل شيلدون للمشاركين في قاعة درسنا في هذه الخبرة مبديا استياءه. ولأن العديد منهم كانوا يابانيين، طلبت منهم التفكير في تفسير ما حدث، وإسداء النصح إذا كان هذا بإمكانهم.

بعد استراحة القهوة، طرح سوسمي موري تفسيرا بوصفه متحدثا باسم المشاركين اليابانيين. بدأ بقوله "في اليابان نميل إلى اتخاذ القرارات بالتوافق بدلا من اتخاذها بشكل فردي." بعد ذلك شرع في شرح ما يسمى بنظام ringi (رينغي/ الصاعد) في صناعة القرار. هذا أسلوب إدارة يناقش فيه مديرون من مستوى أقل فكرة جديدة ويخلصون إلى توافق قبل عرضها على مديرين أعلى مستوى.

وقد شرح موري هذا النظام بقوله:

أثناء النقاش، نوزع وثيقة مقترح، ringisho، بالبدء عادة بمستوى إداري متوسط. وحين يصل المقترح الجميع، يقرأونه، وفي

بعض الأحيان يجرون تغييرات أو يعرضون مقترحات، ثم يصادقون عليه. وما أن يصادق الجميع عليه في مستوى ما حتى يحال إلى المستوى الأعلى التالي.

بعد ذلك يناقش مديرو هذا المستوى الفكرة الجديدة ويصلون إلى توافقهم. إذا وافقوا، يحيلونه لمصادقة المستوى الأعلى التالي. وتستمر هذه العملية إلى أن تصل الفكرة إلى المستوى الإداري الأعلى، فتطبق أو يُمسك عن تطبيقها. وكما ترى، فإن نظام رينغي تراتبي، صاعد من أسفل إلى أعلى، لكنه في الوقت نفسه توافقي.

وبحلول الوقت الذي تدور فيه وثيقة ringisho على الجميع ويقتنعون بها، يكون كل معني بالقرار قد حصل فرصة للإدلاء برأيه ويكون الجميع متفقين.

في شركة آستيلاس تدار عملية رينغي ببرنامج حاسوب خاص. وغالبًا ما تستخدم هذا النظام شركات تعاونية تقليدية كبيرة في حالة اتخاذ قرارات حاسمة. وحتى في الحالات التي لا يستخدم فيها هذا النظام، غالبًا ما يوظَّف في عملية صنع القرار في اليابان أسلوب مشابه، حيث تبدأ المقترحات على مستوى إداري متوسط، بحيث يستحصل على اتفاق جمعي، ثم تحال إلى المستوى التراتبي التالي لنقاشها. والنتيجة النهائية هي توزيع المسؤولية على العديد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد قلة منهم.[1]

---

(1) للمزيد حول عملية صنع القرار اليابانية، انظر

Sue Shinomiya and Brian Szepkowski, *Passport to Japan: Revised and Updated Edition* (Berkeley, CA: Stonebridge Press, 2007), 100-103.

وقبل أن يوقّع أعضاء الشركة على مقترح، تبدأ عملية بناء توافق بنقاشات غير رسمية وجها لوجه. وتسمى عملية صناعة مقترح بشكل غير رسمي، والحصول على استجابات، وتعزيز الدعم nemawashi (نيماوشي)، التي تعني حرفيا "بناء الجذور"، وهي أيضًا مصطلح بستنة يشير إلى عملية تهيئة جذور النبات لاستزراعه، بما يحميها من الأضرار. وعلى نحو مماثل تحمي نيماوشي الشركة اليابانية من الأضرار الناجمة عن الاختلاف أو عدم الالتزام والمتابعة.

بعملية صناعة القرار التوافقية والطويلة، يكون التنفيذ أسرع. الجميع يعرف القرار، ومعظمهم يوافقون عليه، والتخطيط الحريص أُنجز مسبقا. وفي حالة المجموعات والشركات المختلفة تسهم عملية صنع القرار الطويلة في بناء المزيد من علاقات الثقة. في المقابل، يزعم نقاد نظام رينغي أنه يهدر الكثير من الوقت، ويسمح للمديرين الأفراد بالتنصل من المسؤولية، ولا يسفر عن قرار إلا بعد أن يكون الأسرع حركة قد كسبوا السباق. وكما شرح أحد زملاء موري، "تخلت بعض الشركات اليابانية عن هذا النظام، لكننا في آستيلاس نستخدم برنامج حاسوبي يدير المهمة".

ويقول شيلدون "تعلمت من هذه الخبرة أنني إذا أردت التأثير على العاملين في مركز الشركة الرئيس، أحتاج إلى المشاركة مبكرا في النقاشات والقيام بـ"ببناء الجذور" قبل الاجتماع الفعلي بوقت طويل. كلما ناقشت المسائل في وقت أبكر من عملية صنع القرار، كان تأثيري أقوى. وبحصول التوافق على دعم وزخم، يصبح من الصعب التراجع عن القرار الذي خلصت إليه المجموعة".

ويؤمثل نظام رينغي الياباني ثقافة تستغرق فيها صناعة القرار وقتا طويلا، لأن كل واحد مقحم في بناء توافق جماعي. ولكن ما أن يتخذ القرار، حتى يكون بوجه عام نهائيا، وقد يكون تطبيقه سريعا لأن الجميع مشترك في اتخاذه. والنتيجة قرار بالخط الداكن.

تجنب الصدامات الثقافية أثناء صناعة القرار

يمكن لكل من عمليتي صناعة القرار التوافقية والهابطة أن تكون مؤثرة. ولكن غالبًا ما تكون لدى الفريق الدولي توقعات بخصوص صناعة القرار مؤسسة على القواعد السلوكية في مجتمعات أعضائه، التي تجعلهم يستجيبون عاطفيًا لما يعتبرونه سلوكا غير مؤثر من جانب زملائهم. وأسوأ من هذا أن معظمنا لا يدرك أصلا النظام الذي تستخدمه ثقافته في صناعة القرار. إننا نتبع النمط دون التفكير فيه – وهذا ما يصعّب علينا التعامل مع استجاباتنا الدفاعية للمقاربات البديلة.

إذا وجدت نفسك تعمل في فريق يطبق عملية صناعة قرار أكثر توافقية من تلك التي اعتدت عليها، حاول تطبيق الإستراتيجيات التالية:

- توقّع أن تستغرق عملية صنع القرار وقتا أطول وأن تتطلب عددا أكبر من الاجتماعات والمراسلات.
- ابذل قصارى جهدك لإبداء صبرك والتزامك طيلة العملية ... حتى إذا أفضت الآراء المتباعدة إلى نقاشات لا يبدو أنها سوف تنتهي، وإلى عجز عن اتخاذ قرار.

- تحدث بشكل دوري مع نظرائك كي تبين التزامك، وكن مستعدا للإجابة عن أسئلتهم.
- تواصل بشكل غير رسمي مع أعضاء الفريق حتى تعرف المرحلة التي وصلت إليها المجموعة في عملية صنع القرار، درءا لأن تكتشف أن هناك توافقا يتشكل دون معرفتك أو مشاركتك.
- قاوم إغواء الدفع في اتجاه استصدار قرار سريع، وركز بدلا من ذلك على نوعية وتمام المعلومات المجمعة وسلامة العملية الاستدلالية. تذكّر أنه ما أن يتخذ القرار حتى يصعب تغييره.[1]

من جانب آخر، إذا كنت تعمل مع جماعة تفضل مقاربة صناعة قرار هابطة، حاول استخدام الأساليب التالية:

- توقّع أن تتخذ القرارات من قبل الرئيس بعد قدر أقل من المناقشات، وبعد طلبات أقل للآراء مما تعودت عليه. قد يتخذ القرار قبل أو أثناء أو بعد الاجتماع، وفقا على ثقافة الشركة والأفراد المعنيين.
- كن مستعدا لتنفيذ القرار حتى لو لم يُطلب رأيك أو يؤخذ به. يمكن للمشروع أن يحقق النجاح حتى لو لم تكن الخطة البدئية أفضل ما يمكن تصميمه.

---

(1) ظهر الكثير من هذه التوصيات أول مرة في

Ernest Gundling, *Communicating with the Japanese in Business*, distributed by JETRO, 1999, 10-11.

- حين تكون مسؤولا، اطلب الآراء واستمع بحرص لوجهات النظر المختلفة، ولكن حاول اتخاذ القرارات بسرعة، حتى لا تعدّ قائدا مترددا أو غير فعال.
- حين تختلف المجموعة بخصوص كيفية المضي قدما ولا يكون هناك قائد واضح حاضر، اقترح التصويت. يتوقع أن ينفذ كل أعضاء المجموعة القرار الذي تدعمه الأغلبية، حتى إذا اختلفوا فيما بينهم.
- كن مرنا خلال العملية. نادرًا ما تكون القرارات ثابتة، فمعظمها قابل للتعديل أو المراجعة أو المناقشة إذا كان هذا ضروريا.

وأخيرا، إذا كنت تعمل مع فريق دولي يضم أعضاء من ثقافة توافقية وثقافة صاعدة، يمكنك تجنب المشاكل عبر النقاش الصريح والاتفاق على عملية صناعة القرار خلال المراحل الأولى من تعاونك. حددوا ما إذا كان القرار سوف يُتخذ بالتصويت أو من قِبل الرئيس أو بعد نقاش الفريق. حددوا ما إذا كانت هناك حاجة إلى إجماع، وما إذا كانت هناك ضرورة لتحديد موعد يلزم اتخاذ القرار قبله، وقدر المرونة المتاح للتعديل بعد انتهاء هذا الموعد. وفي فترة لاحقة، حين يكون من الضروري اتخاذ قرارات حاسمة، راجعوا عملية صناعة القرار للتأكد من أنها مفهومة ومقبولة من الجميع.

وقد استخدمنا هذا الأسلوب لإعادة محادثات الدمج الأمريكي/ الألماني إلى المسار. استغرق بناء وعي مشترك ضمن

أعـضاء الجماعـة بأسرهـا بخـصوص الفـروق في التـأويلات، والعادات، والمدركات بين نظامي صناعة القرار الأمريكي والألماني بعض الوقت، وشُجع الجميع على ألا يـسرفوا في حمـل أنفـسهم أو حمل أسلوبهم الخاص بهم محمل الجد أكثر مما يجب. وعلى هذا النحو تمكن أعضاء الفريق مـن الحـديث صراحـة حـول المـشاكل، ومـن الوصول إلى حلول لها، دون شعور بالمرارة.

في لقاءات لاحقة، قد تسمع مديرا أمريكيا يقول "عظيم! ثمـة قرار اتخذ!"، ثم يتوقف ليوضح: "قرار بخط عـادي، هـذا كـل مـا هنالك! إذ ما زلنا نحتاج إلى إرساله إلى زملائنا في الوطن، ولهـذا لا تشرعوا بعد في تطبيقه!" وقد ينهي ألماني نقاشا بقولـه "هـل اتفقنـا إذن على قرار؟ وهل كتب بخط داكن أو عادي؟"

وكلما تحدث طرفا الشقاق الثقافي عن هذا الشقاق، أصبح مـن الطبيعـي لـدى كـل مـنهما التكيـف مـع الآخـر – وتعـاظم قـدر استمتاعهم بالعمل معا. وكما هو الحـال مـع العديـد مـن تحـديات التعاون العابر للثقافات، الوعي والتواصل المفتوح يـسهمان معـا في تجنب الصدام.

الفصل السادس

6

الرأس أو القلب؟

نمطان من الثقة والكيفية التي يترسخان بها

جيردو س. أي.، اسم عائلة شائع في البرازيل، وهو أيضًا اسم شركة صناعة الفولاذ التي تتزل من حيث الحجم المرتبة الرابعة عشرة في العالم، وتمارس عملياتها في أربعة عشر بلدا، تشمل الولايات المتحدة والهند. أسسها جو جيردو، وهو مهاجر ألماني انتقل إلى جنوب البرازيل عام 1869، واشترى مصنع مسامير في بورتو أليجر عام 1901. ورّث أعماله لابنه، هوغو جيردو، الذي ورثّها بدوره إلى زوج ابنته كرت جونبرت عام 1946.

في الآونة الأخيرة، حين كنت أعمل مع مجموعة من مسؤولي جيردو، سمعت دون عنعنة، عن الخلفية المثيرة لشراء جيردو لشركة، من مارينا موريز، وهي سيدة نشطة قادت المناقشات لصالح جيردو، كما سمعتها من نظيرها الأمريكي جيم باولي. كانت عملية الشراء ناجحة، لكن الطريق إليها كان حافلا بالنقلات والعطفات المثيرة.

"بدأت اللقاءات بشكل جيد"، فيما أخبرتني موريز، وهي تردي بدلة بنية فاتحة أنيقة. "لقد سافرنا إلى جامسونفيل، مسيسبي، ورحب بنا فريق جيم ترحيبًا حميمًا. في ذلك الصباح بدأنا العمل مباشرة." وخلال ثلاثة أيام من المفاوضات المكثفة والصعبة في بعض الأحيان، كانت المجموعة تواصل نقاش بنود جدول الأعمال، حتى أثناء تناول السندويتشات في وجبة الغداء، ولم تكن تتوقف إلا فترات قصيرة خلال اليوم. وفي حوالي السابعة من كل مساء، ينفرط عقد الجماعة المنهكة، حيث يذهب الأمريكيون إلى بيوتهم ويأوي البرازيليون إلى فنادقهم.

بعد نهاية يومين، شعر الفريق الأمريكي بالسعادة بسبب ما تم إنجازه. لقد كانت المناقشات حسب اعتقادهم كفؤة ومنتجة. كانت الغداءات القصيرة وجدول الأعمال الضيق علامة على احترامهم للوقت الذي أمضاه البرازيليون في التحضير للمفاوضات والتنقل بين مكانها والفندق. في المقابل كان البرازيليون أقل شعورا

بالسعادة، فاللقاءات من منظورهم لم تجر كما أملوا. وكما وضحت موريز، "على الرغم من أننا أمضينا يومين معا، لم أستطع أن أعرف ما إذا كان بمقدورنا أن نثق فيهم. لا شك في أنهم كانوا على درجة جيدة من التنظيم والكفاءة، لكننا لم نعرف هويتهم الحقيقية. لم نكن واثقين من أن الأمريكيين سوف يفون بوعودهم، وكنا نتساءل عما إذا كانوا شركاء جيدين."

باولي، الذي بدا أطولنا حتى حين يجلس، واصل القصة بقوله "بعد ذلك سافرت مع الفريق الأمريكي إلى البرازيل لمواصلة المناقشات." وعلى الرغم من أن الأيام كانت مزدحمة باللقاءات، كانوا يمضون فترات طويلة في تناول الوجبات – فالغداء يستغرق أكثر من ساعة بكثير، وكان العشاء يستمر حتى ساعة متأخرة من الليل. وقد اهتبل البرازيليون الفرصة لمشاركة زملائهم الأمريكيين تناول الطعام اللذيذ والمحادثات. غير أن الأمريكيين، فيما يذكر باولي، لم يشعروا بالارتياح.

بعد أن تمدد الوقت المخصص لغداء أول الأيام، بدأنا ننظر إلى ساعاتنا ونغير أماكن جلوسنا. كنا نخشى ألا يسعفنا الوقت لإكمال ما يلزمنا إكماله. وكنا نتساءل في خضم ماراثونات التواصل الاجتماعي عما إذا كان البرازيليون يحملون هذه المفاوضات محمل الجد.

لم يفهم الأمريكيون أن هذه الغداءات والعشاءات كانت ترمز إلى شيء حاسم لدى البرازيليين. وكما وضح موريز "بالنسبة لنا،

يفترض أن يرسل هذا النوع من الغداءات رسالة واضحة. بودنا أن نبين للزملاء الأعزاء، الذين طووا كل هذه المسافة كي يعملوا معنا، أننا نحترمهم – وحتى إذا لم يحدث أي شيء آخر خلال هذين اليومين غير التعارف بيننا على مستوى أعمق وتطوير علاقات شخصية وتعزيز الثقة بيننا، فقد استثمرنا الوقت بشكل جيد."

بدأ الشعور بعدم الارتياح الذي انتاب المجموعتين يبين إلى أي حد يختلف الأمريكيون والبرازيليون في بناء الثقة في بعضهم البعض. وبطبيعة الحال فإن الثقة عنصر حاسم في قطاع الأعمال في كل بلد في العالم. سواء كنت تسكن في قرية صغيرة في المناطق الجبلية الماليزية، أم في شقة ذات جدران زجاجية في إحدى ناطحات سحاب لندن، لن تحقق النجاح إذا كان زملاؤك وزبائنك وممونوك لا يثقون فيك. ولكن، وكما تقترح قصة دمج جيردو، تختلف سبل بناء الثقة ضمن الشركاء في قطاع الأعمال من ثقافة إلى أخرى.

لقد تفاوض باولي وموريز لإتمام صفقتهم دون أن يكتشفا مبعث انزعاجهم. كارل مورل شركة نستلة، الذي وجد نفسه في موقف متحدٍ مماثل، احتاج إلى نصيحة أكثر صراحة كي يحسن فعاليته حين كان يناقش مشروع مشترك في الصين.

بوصفه خبيرًا في شراء الشركات من المنطقة الناطقة بالألمانية في سويسرا، قاد موريل فريق المفاوضات التابع لشركة نستلة العملاقة متعددة الجنسيات. سافر الفريق إلى شنغهاي لتقصي إمكانات مشروع مشترك مع شركة متخصصة في تعليب الأطعمة.

استبين لموريل أن الاجتماعات الأولى مع ثمانية من المسؤولين الصينين خبرة محيرة. حين كان صحبة زملائه يحاولون أن يكونوا ودودين وشفافين، يوفرون كل تفاصيل الأعمال التي طلبها الصينيون، بدا الصينيون مغلقين وكتومين. وكما يذكر موريل "لم يكن هناك من سبيل لاختراقهم. كانوا صلبين مثل المسامير وغير راغبين في التنازل عن أي من طلباتهم. وكان الأسبوع الأول عبارة عن معارك متتالية." ولحسن الحظ، وبعد أسبوع محبط، تقابل موريل وزملاؤه مع مستشار أعمال صيني جعلهم يعيدون النظر في أسلوبهم:

حين اتصلنا مع المستشار الصيني، كنا يائسين. لقد أمضينا شهورا في تحديد المجموعة المكنة الأفضل لشراكتها، وقطعنا في رحلتنا الجوية 5000 ميل إلى شنغهاي، وكرسنا أسبوعا كاملا للقاءات، ولا يبدو أننا أنجزنا أي شيء.

أخبرنا المستشار بأن أسلوبنا خاطئ، وأننا كنا نتحرك أسرع مما يجب. رددنا عليه بقول إننا كنا غاية في التفصيل والانفتاح والصبر. لكن المستشار كان واضحا بخصوص ما كنا نخطئ فيه. لقد أخبرنا بأننا لن نحصل على ما نريده من المسؤولين الصينيين ما لم نطور guanxi معهم.

لم يكن سبق لموريل ولا لفريقه أن سمع هذه الكلمة، ولهذا قام المستشار بشرحها لهم:

ما أعنيه هو أنه يجب عليكم أن تمضوا وقتا كافيا وتبذلوا طاقة وجهدا كافيين لبناء علاقات شخصية معهم. ابن ثقة كصديق حقيقي. انس الصفقة لفترة من الزمن. اخرج معهم. استمتعوا ببعض الوجبات. اذهبوا معا إلى الحانات. أسسوا لارتباط عاطفي. انفتحوا على بعضكم البعض على المستوى الشخصي. اجعلوا منهم أصدقاء حقيقيين، من النوع الذي يمكنك أن تسترخي بصحبته.

أخذ موريل وزملاؤه بنصح المستشار. استضافوا نظراءهم الصينين للعشاء ذات مساء في نهاية الأسبوع، وحضر العشاء أناس من مستويات تراتبية عديدة من الشركتين. كانت أمسية ناجحة حقًا. وكما يذكر موريل "ذهبنا إلى مطعم على النهر في قارب."

كانت هناك موسيقى جيتار تعزف حية، وكميات هائلة من الطعام من منطقة تينجا في الصين، التي ولد فيها مالك الشركة الأخرى. كان عشاء ممتازا، وفيه أتيحت لنا فرصة تكوين صداقات. ركزنا على قضاء وقت ممتع، وتوقفنا عن الحديث حول العمل. شربنا نخب بعضنا البعض عدة مرات كعلامة على الاحترام المتبادل، وأكدنا إلى أي حد غمرتنا السعادة لبدئنا علاقات شخصية طويلة الأجل. ضحكنا كثيرًا – وبضعة منا أسرفت في الشراب.

استأنفنا اللقاءات الإثنين التالي، وتغير استعداد الصينيين للتعاون بشكل كبير. لقد أصبحوا غاية في الحماس والانفتاح، وبدأنا نعمل بشكل جيد في شكل فريق، حتى استطعنا أن نحرز تقدما جيدا خلال أسبوعنا الثاني في الصين.

لقد أدرك كل من السويسريين والصينيين أهمية الثقة في علاقات العمل – غير أنه كانت لديهم افتراضات لاواعية غاية في الاختلاف حول الكيفية التي تبنى بها الثقة.

الثقة من الرأس، الثقة من القلب

جهِّز قائمة ذهنية تتألف من خمسة أو ستة أشخاص تثق فيهم – من مناحي مختلفة في حياتك. قد تشمل القائمة أشخاصا لديك معهم علاقات شخصية، مثل أمك أو شريكك في الحياة، لكنها قد تشمل أيضًا شريكا في العمل، أو زبونا، أو ممونا. بعد ذلك اعتبر للحظة الكيفية التي بنيت بها الثقة التي تشعر بها إزاء كل شخص. ما الوقائع التي جعلتك تثق فيهم؟

قد تلحظ أن نمط الثقة الذي تشعر به إزاء شخص ما مختلف تمامًا عن نمط الثقة الذي تشعر إزاء شخص آخر. وقد يكون الاختلاف مركبا، ولكن من بين التمييزات البسيطة بين أشكال الثقة: الثقة المعرفية والثقة العاطفية.

تتأسس الثقة المعرفية على مشاعرك إزاء إنجازات شخص آخر ومهاراته وإمكان التعويل عليه، ومأتاها هو الرأس. وغالبًا ما يبنى هذا النوع من الثقة عبر تفاعلات تتعلق بالعمل: نعمل معا؛ أنت تقوم بعملك بشكل جيد، وتبيِّن من خلال عملك أنه يعوَّل عليك، ولطيف، وذكي، وشفافا. النتيجة: أثق فيك.

في المقابل، تنشأ الثقة العاطفية عن مشاعر القرب العاطفي، أو التقمص العاطفي، أو الصداقة، ومأتاها هو القلب. لعلنا نضحك معا، ونسترخي معا، ونرى بعضنا البعض على مستوى شخصي، ولذا فإني أشعر بعاطفة أو تقمص عاطفي نحوك، وأحس أنك تبادلني هذا الشعور. النتيجة: أثق فيك.

عبر العالم، تتأسس الصداقات والعلاقات الشخصية على الثقة العاطفية. إذا اعتبرت السبب الذي يجعلك تثق في أمك أو زوجتك، من المرجح أن تستخدم تعبيرات وصفية مرتبطة بالثقة العاطفية. لكن مصدر الثقة في علاقات العمل أكثر تركيبا إلى حد ما.

أجرى روي تشاو، أستاذ مدرسة إدارة الأعمال في هارفرد، مسحا لمسؤولين صينيين وأمريكيين في نطاق واسع من الصناعات، وكان يطلب منهم إعداد قائمة تتألف من أربعة وعشرين من العناصر المهمة في شبكات مهنهم، داخل مواقع عملهم وخارجها. وطلب منهم أيضًا الإشارة إلى درجة ارتياحهم حين يذهبون إليهم كي يعرضوا عليهم المشاكل والصعوبات الشخصية التي يواجهون، ويحدثونك عن أمانيهم وأحلامهم. وكما يوضح تشاو، "بينت هذه البنود الاستعداد المؤسس عاطفيا للتعويل على شخص آخر وسرعة التأثر به." وأخيرا، طلب من المشاركين الإشارة إلى الدرجة التي يمكن عندها التعويل على الشخص المعني في إتمام مهمة وافق على القيام بها، وفي احتيازه الدراية والكفاءة اللازمين لتأديتها. تنبئ هذه

البنود عن استعداد أكثر تأسيسا على المعرفة للتعويل على الشخص الآخر.[1]

وقد كشف المسح عن فروق بين المشاركين الأمريكيين والمشاركين الصينيين. يرسم الأمريكيون، في العمل، خطا فاصلا حاسما بين الثقة المعرفية والثقة العاطفية. وكما يوضح تشاو، "يمكن تفسير هذا في ضوء الثقافة والتاريخ." لدى الولايات المتحدة "تقليد طويل من الفصل بين العملي والعاطفي. والخلط بينهما، من منظور الأمريكيين، عمل غير مهني ويهدد بتعارض في المصالح."

في الجانب الآخر، يربط الصينيون بين شكلي الثقة. وعلى حد تعبير تشاو، "يوجد بين المسؤولين الصينيين تفاعل أقوى بين الثقة

---

(1) Roy Y.J. Chua, "Building Effective Relationshipsin China", *MIT Sloan Management Review* 53, no. 4 (Summer 2012), and Crystal Jiang, Roy Y.J Chua, Masaaki Kotabe, and Janet Murray, "Effects of Cultural Ethnicity, Firm Size, Firm Age on Senior Executives' Trust in Their Oversees Business Partners: Evidence from China", *Journal of International Business Studies* 42, no. 9 (2011): 1150-1173. Roy Y.j. Chua, Michael W. Morris and Paul Ingram, "*Guanxi* vs. Networking: Distinctive Configuration of Affect and Cognition-based Trust in the Networks of Chinese vs. American Managers", *Journal of International Business Studies* (2009), 490-508. doi: 10.1057/palgrave,jibs 8400422.

العاطفية والثقة المعرفية. وخلافا للأمريكيين، يرجح تمامًا أن يطوّر المديرون الصينيون روابط شخصية وصلات عاطفية حين تكون هناك أيضًا علاقات عمل أو ارتباطات مالية." ومن بين مترتبات هذا أنه بالنسبة لمدير صيني يعمل مع أمريكيين، قد يشي التفضيل المؤسس ثقافيا للفصل بين الثقة المعرفية والثقة الشخصية بعوز في الصدق أو الولاء.

خلال مشروع بحثي عملت فيه مع معاونتي الإنجليزية القديمة شن، قابلنا جنغ رن، وهو مدير مبيعات صيني يبلغ من العمر خمسة وثلاثين سنة، فاجأته حين كان يعمل في الولايات المتحدة حقيقة أن للعلاقات الشخصية أثرا لا يذكر. يقول رن "في الصين، إذا تناولنا الغداء معا، سوف يكون في وسعنا أن نؤسس علاقة شخصية تفضي إلى عمل مشترك. ولكن هنا في هيوستن، الأمور لا تسير على هذا النحو."

لم يكن رن يحاول بناء صداقة حين صادف جب بوبكو في صالة الألعاب الرياضية:

كنت أجري على سير جهاز الجري حين سألته عن الوقت. تحادثنا، وعرفت أنه كان يحضّر لرحلة تستغرق شهرا عبر الصين.

نشأت بيننا علاقة بدنية جيدة، فدعاني إلى بيته لتناول العشاء عدة مرات مع زوجته وأطفاله، وكذا فعلت بدوري. أصبحت أعرفه وأعرف أسرته جيدا. وهكذا طورنا علاقة شخصية قوية.

وبمحض المصادفة، كانت شركته زبونا محتملا لنا. وينبغي علي أن أقول إنني أفكرت في البداية أن هذا كان من حسن طالعي. ولكن حين بدأنا في نقاش الكيفية التي سوف تعمل بها شركتانا معا، فوجئت بأنه رغب في الاطلاع على كل التفاصيل، وكان يجادل في الأسعار كما لو أنني كنت شخصا غريبًا. لقد كان يعاملني كما لو أنه لم تكن هناك علاقة شخصية تربط بيننا.

في ثقافة رن، بمقدور الثقة الشخصية أن تحدث تغييرا في الأسلوب الذي يمارس بها الطرفان العمل. في المقابل، يبذل المديرون الأمريكيون جهدا للتأكد من ألا تؤثر العلاقات الشخصية في الأسلوب الذي يتبنون في تفاعلات العمل – الواقع أنهم غالبًا ما يحظرون عمدا القرب العاطفي على الأشخاص الذين يعولون عليه في مواردهم الاقتصادية، كالموازنة أو التمويل.

في النهاية، في بلدان مثل الولايات المتحدة وسويسرا، "العمل عمل." أما في بلدان مثل الصين أو البرازيل، فـ"العمل شخصي."

الثقافات المؤسسة على المهام في مقابل الثقافات المؤسسة على العلاقات الشخصية

وبطبيعة الحال، ليست الصين والبرازيل الثقافتين الوحيدتين اللتين تختلط فيهما الثقة العاطفية والثقة المعرفية في علاقات العمل. في "مقياس الثقة" تتراتب الثقافات من تلك المؤسسة بدرجة عالية على المهام إلى تلك المؤسسة بدرجة عالية على العلاقات (الشكل

6.1). وكلما كانت الثقافة أقرب من الطرف المؤسس على المهام من المقياس، كان أبناؤها أنزع إلى الفصل بين الثقة العاطفية والثقة المعرفية، والتعويل أساسا على الثقة المعرفية في حالة علاقات العمل. وكلما كانت الثقافة أقرب من الطرف المؤسس على العلاقات من المقياس، كانت الثقة المعرفية والثقة العاطفية أشد ارتباطا في العمل.

الشكل 6.1 الثقة

السعودية البرازيل المكسيك إيطاليا فرنسا بولندا المملكة المتحدة ألمانيا الدنمرك الولايات المتحدة
الهند تايلاند روسيا إسبانيا فنلندا هولندا
نيجيريا الصين تركيا اليابان النمسا أستراليا

مؤسسة على العلاقات ⟷ مؤسسة على المهام

مؤسسة على المهام تتأسس الثقة عبر أنشطة تتعلق بالعمل. وتتأسس علاقات العمل وتنقطع بسهولة وفقا على الدرجة التي يكون بها الموقف عمليا. إذا كنت تعمل جيد بشكل مستمر، فأنت جدير بأن يعول عليك. ولهذا أثق فيك.

مؤسسة على العلاقات تتأسس الثقة عبر المشاركة في الوجبات، وشرب الخمر مساء، والمحادثات قرب آلة إعداد القهوة. وتتأسس علاقات العمل تدريجيا خلال وقت طويل. عرفت من تكون على مستوى عميق، تشاركت معك في أوقات شخصية. أعرف أشخاصا يثقون فيك. ولهذا أثق فيك.

حين تنظر إلى "مقياس الثقة" ترى الولايات المتحدة متموضعة في أقصى اليسار، في حين تتموضع كل دول "برهص" (البرازيل وروسيا والهند والصين) في أقصى اليمين. حين يتعلق الأمر ببناء الثقة، نجد أن مركز الجاذبية في الأعمال الدولية تغير بشكل أساسي في الخمسين عاما الأخيرة. في السابق، كان المديرون الذي يقومون

بأعمال دولية يشعرون بأنهم منجذبون نحو العمل بالأسلوب الأمريكي، لأن الولايات المتحدة هيمنت على معظم أسواق العالم. ولهذا كان بناء الثقة بأسلوب مؤسس على المهام أحد مفاتيح تحقيق النجاح الدولي. ولكن في بيئة العمل الراهنة، برزت ثقافات "برهص" وتوسعت سطوتها. وفي الوقت نفسه، يزداد الوزن العالمي لدول في النصف الجنوبي كأندونيسيا والسعودية. كل هذه الدول تتموقع بشكل واضح في اتجاه الطرف المؤسس على العلاقات من المقياس. إذا كنت اليوم مديرا تحاول تحقيق النجاح على المستوى الدولي وشاءت الظروف أن تتعامل مع ثقافات "برهص" أو أي مكان في النصف الجنوبي من العالم، يلزمك كي تكون ناجحا أن تتعلم الكيفية التي تبني بها ثقة مؤسسة على العلاقات الشخصية مع زبائنك وزملائك.

من جانب آخر، قد يشك من يعمل تكرارا في أمريكا الشمالية في دقة موضعة الولايات المتحدة في الطرف الأيمن من مقياس الثقة. هل يؤسس الأمريكيون حقا ثقتهم بناء على المهام إلى هذا الحد؟ ماذا عن الإفطار مع الزبائن، ورحلات لعب الغولف، وأنشطة بناء ثقة الفرق، واللقاءات المخصصة لكسر الجليد، في العديد من المؤتمرات أو برامج التدريب على الطريقة الأمريكية؟ ألا يقترح هذا أن الأمريكيين لا يقلون من حيث تأسيس ثقتهم على العلاقات من البرازيليين والصينيين؟

ليس تمامًا. فكر ثانية في لقاءات كسر الجليد – تلك التبادلات

التي تستغرق دقيقتين أو ثلاث دقائق والمصممة لـ"بناء علاقات" بين غرباء. ما الذي يحدث حين تنتهي مثل هذه اللقاءات؟ ما أن تبنى العلاقة، حتى تسارع أطرافها إلى إزاحتها والشروع في العمل – وفي نهاية البرنامج، العلاقات التي بنيت بسرعة، عادة ما تنتهي بسرعة مماثلة.

وما يصدق على ما يحدث في مراكز التدريب أو الاجتماعات يصدق على ما يحدث خارجها. في المجتمعات المؤسسة على المهام، كالولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، وأستراليا، تحدَّد العلاقات وظيفيا وعمليا، ويسهل نسبيا التنقل جيئة وذهابا بين الشبكات، وإذا ثبت أن علاقة عمل ما غير مرضية لأي طرف، لا أيسر من غلق الباب عليها والانتقال إلى علاقة أخرى.

في المقابل، تمارين كسر الجليد في المجتمعات المؤسسة على العلاقات الشخصية نادرة. العلاقات تحدث تدريجيا، ولا تتأسس على المصداقية المهنية فحسب، بل تتأسس أيضًا على ارتباطات عاطفية أعمق – وبعد أن تتأسس العلاقة الشخصية، لا يسهل فكها.

وكمثال على هذا، اعتبر ما يحدث حين يفصل المدير عضوا في فريقك. هل ستستمر في علاقتك معه على الرغم من أنه لم يعد جزءا من شركتك؟ الأجوبة عن هذا السؤال تختلف دراميا من ثقافة إلى أخرى.

لقد أخبرني مسؤول إسباني يعمل في شركة أمريكية بالتالي:

لم أستطع أن أصدق الطريقة التي استجاب بها زملائي الأمريكيون حين فقد أحد أعضاء فريقنا وظيفته. كان هذا الشخص يوما ما واحدا من أصدقائنا، وفي اليوم التالي كان خارج حياتنا. سألت زملائي في الفريق – وأنا أحترم كل واحد فيهم – "متى نقيم حفلة من أجله، ونتقابل معه لاحتساء الشراب، ونخبره بأننا مازلنا نفكر فيه؟" نظروا إلي كما لو أنني أعاني بعض الشيء من الخبل. لأن مستوى أدائه تدنى، بدا أنهم يشعرون أنه في وسعنا أن نلقيه من القارب ونتظاهر بأنه لم يسبق لنا أن اهتممنا بأمره. بالنسبة للإسباني، هذا أمر لا يسهل قبوله.

لو وجد مدير إسباني الموقف الأمريكي غريبا، فمن المرجح أن يجده المدير الصيني أشد غرابة. وكما يوضح جون تروت، وهو كندي يقوم بأعمال صيدلانية ويعيش في شنغهاي، "في الصين، علاقات العمل شخصية. الولاء للشخص وليس للشركة. إذا غادر شخص ما الشركة، سوف تصبح العلاقة الشخصية معه أقوى من القطيعة التي حدثت بينه وبين الشركة."

تداعيات إدارة شخص ما لفريق صيني تبرز مباشرة. إذا فصلت موظف مبيعات، قد تفقد الزبون الذي كان على علاقة شخصية معه. وعلى نحو مماثل، إذا فصلت مدير مبيعات لديه علاقات ثقة عاطفية مع أعضاء فريقه، قد ينتقل أفضلهم إلى حيث انتقل.

وهذا الفرق بين أسلوب الأمريكيين في الاستجابة لفصل

زميل، وبين أسلوب أبناء الثقافات المؤسسة على العلاقات الشخصية إنما يؤكد حقيقة أن ثقافة الأمريكيين مؤسسة بدرجة كبيرة على المهام – بصرف النظر عن وفرة تمارين "بناء العلاقات" التي يمارسونها في الاجتماعات أو حلقات النقاش.

الخوخ في مقابل جوزة الهند: ودود لا يعني مؤسسا على العلاقات الشخصية

تمامًا كما تسهل إساءة تأويل مبرر أنشطة كسر الجليد، يسهل سوء فهم عادات اجتماعية بعينها لدى الأمريكيين قد تقترح ارتباطات شخصية قوية، في حين أنها ليست كذلك. مثال هذا، ابتسام الأمريكيين للغرباء وخوضهم في نقاشات شخصية مع أفراد لا يكاد يعرفونهم أرجح مما يحدث في العديد من الثقافات. وقد يؤول البعض هذه "المشاعر الودية" على أنها عرض لبناء صداقات. وحين لا يتابع الأمريكيون عرضهم غير المقصود، غالبًا ما يتهمهم أبناء الثقافات الأخرى بكونهم "مزيَّفين" و"منافقين."

أخبرني زميلي الصيني إغور أغابوفا بهذه القصة حول أولى زيارته للولايات المتحدة:

جلست في الطائرة بمحاذاة غريب في رحلة إلى نيويورك استغرقت تسع ساعات. بدأ هذا الأمريكي بطرح أسئلة شخصية علي: هل لديك أطفال، وهل هذه أول رحلة لك إلى الولايات المتحدة، وماذا تركت وراءك في روسيا؟ ثم شرع في عرض

معلومات شخصية حول نفسه. أطلعني على صور أبنائه، وأخبرني أنه كان يلعب على آلة الباص، وتحدث عن مدى صعوبة سفره المتكرر على زوجته، الموجودة الآن مع وليده الجديد في فلوريدا.

واستجابة منه، بدأ أغابوفا في القيام بشيء لم يعتد القيام به ويعد غريبا في الثقافة الروسية – فقد أدلى بمعلومات عن أحواله الشخصية بأسلوب منفتح لهذا الغريب الودود، ظانا أنه أقام صداقة عميقة استثنائية في فترة قصيرة. غير أن ما حدث بعد ذلك خيّب أمله تمامًا.

حسبت أنه بعد هذا النوع من الارتباط، سوف نكون أصدقاء لفترة طويلة. وحين حطت الطائرة، تخيل مفاجأتي، ففي حين كنت أبحث عن ورقة أدوّن فيها رقم هاتفي، كان صديقي الجديد واقفا يلوح بيديه وهو يقول "جميل أن ألتقيتك! أتمنى لك رحلة سعيدة." وكان هذا كل ما هنالك. لم أره ثانية. شعرت أنه استدرجني عمدا إلى هذا البوح، ولم يكن ينوي مواصلة العلاقة التي حرّض عليها.

وكان كرت لوين[1] من أوائل علماء الاجتماع الذين فسروا الشخصية الفردية على أنها مشكَّلة جزئيا بالنظام الثقافي الذي نشأ فيه الشخص. وبعد ذلك توسّع فونس ترومبينارز وتشارلز هامبدن-ترنر في نموذج لوين لتفسير كيف أن للثقافات المختلفة

(1) Kiurt Lewin, "Some Social-Psychological Differences between The United States and Germany", *Character and Personality* 47 (2011): 616-621.

طبقات مختلفة من المعلومات التي يبوحون بها على الملأ أو يدخرونها لعلاقات خاصة.[1] وكثيرًا ما يشار إلى هذه النماذج باسم نماذج الخوخ وجوزة الهند للتفاعل الشخصي.

في ثقافات الخوخ، كالولايات المتحدة أو البرازيل مثلا، يميل الناس إلى أن يكونوا ودودين ("ناعمين") مع الآخرين الذين قابلوهم لتّوهم، فهم يبتسمون للغرباء، ويشرعون بسرعة في استخدام الاسم الأول، ويشاركون الآخرين معلومات حول أنفسهم، ويطرحون أسئلة شخصية على أشخاص لا يعرفونهم إلا بالكاد. ولكن بعد تفاعل ودود قصير مع الشخص الكمثرى، قد تصل فجأة إلى لب النواة الصلب حيث تحمي الخوخة نفسها الحقيقية. في هذه الثقافات، الروح الودية لا تعني الصداقة.

حين كنت أشرف على ورشة في البرازيل، حدثنا مشارك ألماني عاش سنة في ري ودي جينيرو سان بما يلي:

الناس هنا جدّ ودودين. إنه أمر لا يصدق. قد تكون تشتري حاجياتك من محل بقالة أو تعبر الشارع، وتجد أن الناس يطرحون عليك الأسئلة، ويخبرونك عن عائلاتهم، ويلحّون في استضافتك لشرب القهوة معهم، أو يقترحون مقابلتك اليوم التالي على الشاطئ. في البداية شعرت بسعادة غامرة بتسلم هذا العدد الكبير

(1) Fons Trompenaars, "Some Social-Psychological Differences between The United States and Germany", *Character and Personality* 4 (1936).

من طلبات الصداقة. لكني ما لبثت حتى أدركت أن هؤلاء الناس الذي يستضيفونني لشرب القهوة ينسون إخباري بعناوين بيوتهم، وأن اقتراحاتهم المتواصلة بمقابلتي على الشاطئ اليوم التالي لا تجد سبيلها إلى التنفيذ. والسبب بطبيعة الحال هو أن الشاطئ يمتدّ عدة أميال.

في مينيسوتا، حيث نشأت، تعلمنا منذ الصغر التبسم لمن نقابلهم أول مرة. وهذه هي إحدى سجايا ثقافة الخوخ. ثمة سيدة فرنسية زارت أسرتي ودهشت من "خوخية" مينيسوتا. "النادلون هنا يبتسمون دائما، ويسألون عن يومي كيف كان! إنهم لا يكادون يعرفونني. لكن هذا يشعرني بالانزعاج والريبة. ما الذي يريدونه مني؟ أما أنا فكل ما أفعله هو التشبث بحقيبة يدي."

ولكوني قادمة من ثقافة خوخ، دهشت بالقدر نفسه حين زرت أوربا. كانت ابتساماتي الودودة وتعليقاتي الشخصية تقابَل من جانب زملائي البولنديين والألمان والروس الذين بدأت في معرفتهم بتصرفات رسمية باردة. وقد اعتبرت تعبيراتهم الحجرية علامة على العجرفة، وربما حتى العدائية.

في ثقافة جوز الهند، الناس أشد تكتما (مثل قشرة جوز الهند الصلبة) مع من لا تربطهم بهم علاقات صداقة. نادرا ما يبتسمون للغريب، أو يطرحون أسئلة تعرّف شخصية عارضة، أو يدلون بمعلومات شخصية لمن يعرفونهم عن قرب. النفاذ عبر القشرة الخارجية الصلبة يحتاج إلى وقت، لكن حين يستمر قيامهم بذلك

يصبحون تدريجيا أكثر دفئا وودا. في حين تبنى العلاقات ببطء، فإنها تميل إلى البقاء طويلا.

حين تسافرين إلى ثقافة جوز هند، لن تسألك عاملة الاستقبال في الشركة التي تزور "ماذا فعلت في عطلة نهاية الأسبوع؟"، ولن يسألك الحلاق الذي يقص لك شعرك أول مرة "هل أنت أمريكية متزوجة من فرنسي؟ كيف قابلت زوجك؟" إذا كنت شخصا خوخيا يسافر إلى ثقافة جوز هند، احذر من الروسي الذي يقول "إذا مررنا بغريب في الشارع ووجدناه يبتسم، عرفنا بشكل مؤكد أنه مجنون ... أو أمريكي." إذا دخلت غرفة في موسكو (أو بلغراد، أو براغ، أو حتى ميونيخ أو ستوكهولم) ووجدت مجموعة من المديرين الذين تبدو على سماهم الحكمة، و لا يبذلون أي جهد لمبادلتك الحديث، فلا تعتبر هذا علامة على أن ثقافتهم لا تقدّر بناء العلاقات الشخصية. على العكس تمامًا، فنظراؤك من ثقافة جوز الهند لا يصبحون شركاء مخلصين وموضع ثقة إلا من خلال بناء علاقات شخصية دافئة تدوم عبر الزمن.

وبطبيعة الحال فإن مفاد الفكرة هو أن للثقافات المختلفة تلميحات اجتماعية مختلفة تميز السلوك المناسب مع الغرباء، في مقابل التلميحات التي تشي بأن صداقة حقيقية في طور التشكل. قد يكون أناس من الثقافات المؤسسة على المهام والثقافات المؤسسة على العلاقات طيّبي المعشر مع الغرباء، لكن هذه السجية لا تعني بذاتها أنهم أصبحوا أصدقاء، ولا تعني أنهم يولون اهتمامًا للعلاقات الشخصية.

كقاعدة عامة، إمضاء وقت إضافي في تطوير مقاربة مؤسسة على العلاقات الشخصية سوف يكون مفيدا حين تعمل مع أناس من مختلف بقاع العالم. يصدق هذا حتى إذا كان كلاكما قادما من ثقافات مؤسسة على المهام، كالولايات المتحدة وألمانيا. وما أن تكرس علاقة شخصية مؤثرة، حتى يصبح الصفح عن العثرات الثقافية التي ارتكبت أيسر بكثير. ولهذا حاول حين تعمل دوليا، بصرف النظر عن الثقافة التي أتيت منها، أن تمضي وقتا أطول في بناء ثقة مؤثرة. غير أن كيفية بناء ثقة مؤثرة قد لا يكون واضحا بما يكفي.

من بين السبل المثمرة أن تشرع في إيداع أرصدة ثقة بالتعويل على المصالح المشتركة. لقد استخدم ولفغانغ شوارتس النمساوي هذا الأسلوب البسيط في الارتباط وحقق نجاحا كبيرا خلال العقدين اللذين أمضاهما في العمل في روسيا. يقول شوارتس "حين تقاعدت وغادرت موسكو، كان بديلي زميلًا نمساويا شابا، اسمه بيتر جيغينات، وكانت له سيرة مهنية استثنائية في النمسا، لكنه لم يكن يعرف شيئا عن الكيفية التي يعمل بها الناس خارج النمسا. كان أسلوبه المؤسس على المهام مؤثرا في النمسا، لكنه لا يناسب روسيا إطلاقًا."

عمل جيغينات باجتهاد لأشهر لإكمال صفقة مغرية مع زبون محتمل. أمضى عددا لا يحصى من الساعات في تحسين عروضه،

وتلميع مطوياته، وجعل عرضه باذخا وشفافا. لكن الزبون تلكأ، وبعد ستة أشهر من بدء العملية، بدا أن اهتمامه يتضاءل. اتصل جيغينات بشوارتس طالبا النصح، بحسبان نجاح الأخير طيلة كل تلك السنين في روسيا.

جاء شوارتس إلى موسكو وتقابل مباشرة مع الزبون:

أول ما لاحظت حين رأيته هو أنه قريب من عمري – فلكلينا شعر أبيض. أخبرته عن أسرتي، وأمضينا أول نصف ساعة نتحدث عن أحفادنا. بعد ذلك لاحظت أن لديه نموذجا لطائرة حربية على مكتبه، وكان سبق لي أن قدت بضع طائرات حربية في القوات المسلحة، فاعتبرت هذا فرصة لا تصدق. أمضينا الساعة التالية في الحديث عن الفروق بين طائرات حربية متنوعة.

آنذاك، أبدى الزبون الروسي رغبته في المغادرة، لكنه استضافني للذهاب معه مساء إلى الباليه. وكنت في حقيقة الأمر لا أحب الباليه، لكني لم أكن غبيا. حين تواتي فرصة جيدة كهذه أغتنمها. كان مساء جميلا ختمته باحتساء الشراب مع الزبون وزوجته.

قابل شوارتس الزبون مرة أخرى في العاشرة من صباح اليوم التالي. قال له الزبون، "اطّلعت على عرضك، وتفهّمت موقفك، وأنا موافق على شروطك. غير أنه يلزمني أن أطلب من شخص آخر توقيع العقد، فإذا كنت عائدا اليوم إلى النمسا سوف أرسله لك

عبر الفاكس موقعا في المساء." وحين وصل شوارتس إلى مكتبه في النمسا يوم الإثنين التالي، كانت الدفعة الأولى البالغة مليوني جنيه إسترليني قد دخلت حسابه. وهكذا استطاع شوارتس أن ينجز في أربعة وعشرين ساعة، بأسلوبه المؤسس على العلاقات الشخصية، أكثر مما أنجزه زميله في ستة أشهر، بأسلوبه المؤسس على المهام.

قد تعترض بقول إن شوارتس كان محظوظا بشكل لافت. لقد تصادف أن كانت لديه عدة أشياء مشتركة مع زبونه الروسي، من الأحفاد إلى الطائرات الحربية. الواقع أن شوارتس أنهى سرده بقوله "لقد أنقذني شعري الأبيض!" لكن شوارتس عثر على هذه المشتركات لأنه كان يبحث عنها.

إذا كنت تعمل مع شخص من ثقافة مؤسسة على العلاقات الشخصية، ولم تكن هناك فرص مواتية لعقدها، من المفيد أن تبذل جهدا أكبر في البحث – كما فعل الإيطالي ألبرتو جياني حين عمل مع فريق من مهندسي البرمجيات في بومباي، بالهند.

أخبرني جياني بأنه كان يدرك تمامًا من خبرته السابقة "أنه لكي يدير فريقا في الهند بشكل فعال، من المهم تمامًا أن يقيم علاقة شخصية جيدة معهم." غير أنه صادف تحديين. التحدي الأكبر هو أنه لم يكن بمقدوره السفر بسبب تقليص الميزانية. والتحدي الأصغر هو خلفيته الشخصية، المختلفة كثيرا عن خلفية أعضاء فريقه الهندي. وكما وضح:

عمري ست وأربعون سنة ولدي أربعة أطفال. حياتي فروض

منزلية وحفاظات أطفال ورحلات في نهاية الأسبوع لمنزل جدتي. غير أني أحب الموسيقى؛ أستمع إليها في السيارة، وفي الحمام أثناء غسلي جسمي، وأثناء العمل. موسيقى كلاسيكية، وموسيقى الروك، وأي نوع آخر. ولذا خطر ببالي توظيف موسيقى البوب الهندية في إقامة علاقات شخصية.

بحثت في جوجل عن "موسيقى البوب الهندية الأكثر رواجا الآن." بعد ذلك أمضيت ساعتين أستمع إلى أفضل الأغاني المسجلة على يوتيوب وأستشعر إيقاعاتها. أرسلت رابط أغنيتي المفضلة إلى فريقي الهندي، وسألت كل واحد منهم "هل تعرف هذه الأغنية؟" وهل تحبها كما أحبها؟" ردوا بأسلوب جازم "كلا، نحن لا نحب هذه الأغنية – هل تهزل معنا؟" أحدهم رد بقوله "هذه هي الأغنية المفضلة لدى أختي البالغة من العمر أربعة عشر عاما! في وسعك أن تقوم بما هو أفضل من هذا!" بعد ذلك أرسلوا لي روابط أغاني يحبونها. خلقت حوارا جيدا معهم حول شيء مثير جدا على المستوى الشخصي لنا جميعًا.

الوقت الذي أمضاه جياني في البحث عن أفضل الأغاني في بومباي آتى أكله بسبل ملموسة لا حصر لها. "في الماضي غالبًا ما كانت خبرتي مع الموظفين الهنود تخبرني بأنه إذا لم تطور علاقة شخصية جيدة معهم، سوف يقولون لك إن كل شيء على ما يرام حتى لو تعرض المشروع بأسره لحريق. وما أن تبنى العلاقة، حتى تجلب معها الولاء والبوح."

ما يجعل مثال جياني قويا بشكل خاص هو أنه تدبر القيام بكل هذا القدر من بناء العلاقات الشخصية دون أن يقابل موظفيه وجها لوجه. وبطبيعة الحال فإن هذا هو الواقع الذي يصادفه اليوم كثير منا، فنحن نعمل مع أناس في بلدان في الجانب المعاكس من العالم، ولا نعرف سوى قليل القليل عن سياقهم الثقافي. ومن شأن هذا أن يجعل بناء العلاقات صعبا، لكنه لا يقلل من أهميته.

إظهار نفسك الحقيقية: العلاقة هي العقد

تصور الموقف التالي: أنت في رحلة عمل، وبعد يوم كامل من اللقاءات الرسمية، يستضيفك زبون محتمل على العشاء في أحد المطاعم. تقدم المشروبات الروحية وتنبعث الروائح الشهية من المطبخ. ما شعورك الآن؟

تحرص على الحفاظ على رباطة جأشك المهنية. ترغب في التأكد من ألا تسرف في الشرب أو تتخلى عن حذرك بما يجعلك تعطي انطباعا سيئا عن نفسك. أنت ودود، مجامل، وتحاول أن ترتبط بالزبون، لكنك تحاول دائما أن تتقن ما تقوم به.

أو

مستعد لإرخاء قبضتك. لقد أمضيت اليوم مركزا على عملك، وقد حان الآن وقت المرح، إفطار صداقات، فاكشف عن هويتك حين تكون خارج العمل، وحاول أن تعرف هويات الآخرين الكامنة خلف قناع شخصياتهم التي يظهرون به في العمل. تبادل الأنخاب، بح بما يدور في خلدك، واسترخ واطرح مشاغلك جانبا.

ولأني متجذرة في ثقافة مؤسسة على المهام، وعملت عدة سنين في الولايات المتحدة، افترض أن السيناريو الأول – الحذر – هو الإجابة الأنسب. حين أكون مع أناس يمكنهم أن يؤثروا في نجاح أعمالي – ليس زبائن فقط، بل حتى زملاء وأي أشخاص آخرين أرتبط بهم – لزام عليّ أن أظهر أفضل "أنا" يمكن لي إظهارها. أما "أناي" شاردة الذهن، النسّاءة، التي تفقد مفاتيحها وتنسى حقيبة يدها في المطاعم – ودعوني لا أقل المحبّة للمرح، والصاخبة التي تتحدث في الغالب أكثر مما تستمع، ولديها الكثير من الحكايا حول أدائها السيء عرضا كأم – فأحرى أن تُدّخر للأسرة والأصدقاء.

غير أن الزمن والخبرة علّماني أن السيناريو الثاني – أظهِر نفسك غير المهنية – غالبًا ما يكون الأسلوب الأفضل حين تعمل مع ثقافات مؤسسة على العلاقات الشخصية. لقد تعلّمت هذا الدرس في البداية حين كنت أعمل مع رسبول، شركة النفط الإسبانية العملاقة. وقد أفضى لي ريكاردو باتولم، الذي يعمل في فريق دولي في مكتب الشركة بتكساس، بهذا التبصر الثمين:

من ضمن الجوانب التي وجدتها صعبة إلى حد كبير في العمل مع الأمريكيين، هو أنهم، على الرغم من كونهم ودودين، أحيانا بشكل مفاجئ، لا يكشفون عن هويتهم الحقيقية في علاقات العمل. إنهم يتبنون الصوابية السياسية، لا يجرأون على الشكوى أو الكشف عن أي عاطفة سلبية.

في الثقافة الإسبانية، نثمن كثيرا أهمية أن يكون المرء

authentico (أصيلا)، ونحن نعتبر الأمريكيين فاقدين لهذه السجية. يمكنك أن تعمل مع ممون أمريكي لسنوات وأن تسمع حديثه عن أسرته، وعن عطلات نهاية الإسبوع، وعن أطفاله، لكن كل شيء مغلف في عبارات إيجابية نشعر نحن الأوربيين بأنها منيعة.

زملائي يصفون الأمريكيين بأنهم سطحيون وزائفون، لكني لا أراهم كذلك. في تقديري، كل ما في الأمر هو أنهم حريصون على ألا يكشفوا لزملائهم عن هويتهم الحقيقية. وفي الحالين، يصعب علينا الثقة فيهم.

لقد جعلتني تعليقات بارتولم أفكر في الجانب السلبي من الحفاظ على السلوك "المهني" في كل تفاعلاتي مع معارفي في العمل. وثمة سبب آخر لتحول ذهني طرأ علي بسبب شكوى أخبرني عنها ترد كرونر، وهو أمريكي ألزمه عمله بالتردد على أمريكا اللاتينية.

كنت أشعر بالإنهاك جراء تلك الرحلات إلى المكيسك. وبعد يوم حافل بالاجتماعات، ذهبنا إلى مطعم ثم إلى مكان آخر لنحتسي فيه الشراب. كان في وسعي أن أبقى هناك ساعة من الزمن، أو ربما ساعة ونصف. لكن المساءات كان تطول وتطول. كانوا يشربون ويضحكون، وكانوا في حقيقة الأمر يستمتعون بوقت رائع ... لكني شعرت كما لو أن رأسي سوف يصطدم بالطاولة، ولم يعد بإمكاني التركيز.

تعاطفت مع كرونر، لأنني شعرت بما شعر به خلال مساءاتي مع أشخاص كانوا يعملون معي في أمريكا اللاتينية. ولكني حين

تأملت في كلماته، بدأت أدرك شيئا في كرونر لم أفهمه بعد عن نفسي. لقد شعر كرونر بالإنهاك بعد ليلة من الاحتفال لأنه "لم يعد بإمكانه التركيز." لكن زملاءه المنتمين إلى ثقافة مؤسسة على العلاقات تركوا التركيز خلفهم حين دخلوا المطعم.

أفضل إستراتيجية في هذا الموقف هي الالتحاق بالركب. حين تعمل في ثقافة مؤسسة على العلاقات الشخصية، كالمكسيك، اللحظة التي تنتقل فيها من الشركة إلى المطعم أو الحانة هي اللحظة التي تحتاج فيها إلى الشروع في التصرف كما لو أنك في الريف صحبة أعز أصدقائك. لا تبال بكونك تخطئ قولا أو فعلا. كن نفسك – نفسك الشخصية، وليس نفس قطاع الأعمال. اجرؤ على إظهار أنه ليس لديك ما تخفيه، وسوف تجد أن الثقة قد طرقت الباب – ومن المرجح أن تكون مصاحبة بصفقات تجارية.

وبطبيعة الحال، التركيز على الحفاظ على الشخصية المهنية ليس السبب الوحيد الذي يصعّب على أبناء الثقافة المؤسسة على المهام التكيف مع أبناء الثقافات المؤسسة على العلاقات الشخصية. قد يبدو استثمار ساعات في بناء ثقة مؤثرة هدرا للوقت. وعلى حد تعبير مسؤول نفط هولندي، انتقل مؤخرا إلى لاجوس، بنيجيريا، "من لديه الوقت؟ جميعنا يعرف بالطبع أن بناء العلاقات حاسم في نيجيريا، لكنني مشغول جدا. لو كنت أمضي الوقت وأبذل الجهد اللازمين لبناء ثقة فعالة مع ممونيي النيجيريين، لما كان لدي وقت لأداء عملي."



هذه شكوى يمكن تفهمها - وهي تثير السؤال الواضح: لماذا يستثمر الناس في ثقافات كنيجيريا أو الهند أو الارجنتين كل هذا الوقت في بناء العلاقات الشخصية؟ هل يرجع السبب ببساطة إلى عوزهم الكفاءة، أو إلى كونهم يفضلون إقامة الصداقات على العمل؟

في حقيقة الأمر ثمة نفع واضح من الاستثمار في بناء علاقات شخصية فعالة - خصوصا حين تعمل في أسواق جديدة. وهذا يعود بنا إلى قيمة الثقة في العمل.

افترض أنك المالك الهولندي لشركة تصمم حقائب يد للسيدات. تبيع بالجملة مائتي حقيبة لمحل فتح مؤخرا في الجانب الآخر من كوبنهاجن. تعطي البائع بالقطاعي الحقائب، ويعدك بالدفع الأسبوع التالي. كيف تعرف أنك سوف تحصل على مالك؟

الإجابة بطبيعة الحال هي أن يوقّع مالك المحل عقدا يعد فيه بالدفع. إذا لم يدفع تستطيع مقاضاته. التوقيع على عقد في ثقافة لديها نظام قانوني يعول عليه إلى حد كبير يمكّن من القيام بأعمال مع أناس لا تثق فيهم أو لا تعرفهم.

تخيل الآن الموقف نفسه - لكنك في هذه المرة نيجيري يصمم حقائب يد للسيدات في لاجوس. النظام القضائي في نيجيريا أقل جدارة بالتعويل عليه من النظم القضائية في دول مثل الدنمرك، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة. تستطيع أن توقّع عقدا، غير أنه لا سبيل لإنفاذه في حال عدم حصولك على مالك.

الوسيلة الوحيدة للتأكد من حصولك على مالك في بلدان مثل نيجيريا هي ثقتك في الشخص الآخر. لعل أخاك كفله بعد أن عمل معه لسنوات؛ أو لعلك تشاركت مع ابن أخيه أو ابن اخته أو مع صديق قريب في مشاريع أخرى؛ أو ربما تصادف أن عرفته شخصيا واستنتجت أنه جدير بالثقة. تعتقد أنك تستطيع العمل مع صاحب المحل لأن علاقتك الشخصية معه توفر لك (بشكل مباشر أو غير مباشر) شبكة أمان تحل بديلا عن دور النظام القضائي في بلدان أكثر تقدمًا.

لهذا السبب فإن استثمار الوقت في بناء الثقة غالبًا ما يوفر على المدى الطويل وقتا (وموارد أخرى كثيرة). وثمة أسلوب مشابه في التفكير يظل مستخدما في ثقافات مؤسسة على العلاقات الشخصية لديها نظم قضائية جديرة بالثقة، مثل اليابان وفرنسا.

ولهذا، إذا وجدت نفسك تتساءل مستاءً "لماذا أُهدر كل هذا الوقت في تناول وجبات الغذاء وبناء صداقات مع زبائن محتملين؟ لما لا نذهب مباشرة إلى العمل ونوقع عقدا؟" تذكّر – في ثقافات كثيرة، العلاقة الشخصية هي العقد. لن يتأتى الحصول على أحدهما دون الآخر.

أولِ الوجبات اهتمامًا كافيا: قد تكون وجبة غداء سبيلك في تحقيق مقاصدك

في وسع الكيفية التي تنسق بها لوجبات الغذاء والعشاء، حين

تتعاون مع أناس من ثقافة أخرى، أن يقول عنك الكثير – عادة بشكل غير مقصود، وهذا ما اكتشفته من رسالة إلكترونية تسلمتها من غويليرمو نونيز، وهو مسؤول أرجنتيني يعمل في شركة توزيع نبيذ دولية:

في العام الماضي، مررت بخبرة غريبة حين زرت صحبة بعض الزملاء أحد زبائننا الكثر في النرويج. كنت أقدم عرضا لهؤلاء النرويجيين حول مكتبنا في الأرجنتين، وأشرح التحديات التي واجهنا أثناء عبورنا المضايق بقوارب حاوياتنا. حتئذ اعتقدت أن العرض كان يسير بشكل جيد.

غير أن نرويجيا قاطعني، بأسلوب مؤدب، كي يبلغني بأنهم طلبوا بعض السندويتشات والمشروبات لتناولها أثناء اللقاء. فوجئت بهذا الطلب لأنه اقترح علي أنهم لم يكونوا مهتمين بما كنت أقوله. لم يسبق خلال سيرة عمل استمرت ثلاثين عاما عبر أمريكا اللاتينية أن حدث لي شيء كهذا.

أخذتني الحيرة بخصوص ما يجب علي القيام به. هل ينبغي علي أن أواصل الحديث على الرغم من اتضاح أنهم مهتمون بتناول سندويتشاتهم؟ أكملت عرضي، لكنني شعرت بأنني غبي تمامًا حين كنت أتحدث وهم يأكلون.

بعد اللقاء، تحدثت مع زميل يعمل في النرويج عما اعتبرته ساعة كارثية. أخبرني بأنني أسأت الفهم وأن الموقف كان عاديا

جدا، فالنرويجيون غالبًا ما يقومون بهذا كي يستثمروا الوقت أحسن استثمار. وأضاف أن هذا علامة على احترام الوقت، الذي يرغبون في استثماره بحكمة.

افترض نونيز أن زميله النرويجي كان يحاول مراعاة شعوره. لم يكتشف أن "كارثة" وقت الغداء كانت بالفعل مجرد حالة سوء الفهم، إلى أن حضر برنامج أشرفتُ عليه وتحدثت فيه عن بناء الثقة عبر الثقافات.

الخبر السار هو أن إستراتيجيات تحسين الثقة بسيطة تمامًا، فهي لا تتطلب في الغالب سوى تعديلات طفيفة في توقعاتك وسلوكك.

الإستراتيجية الأولى سهلة. إذا كنت من مجتمع مؤسس على المهام واستضفت أناسا من مجتمع مؤسس على العلاقات الشخصية، امض وقتا أطول وابذل جهدا أكبر في تنظيم وجبات مشتركة، وحاول خلالها التعرف على شخصيات المتعاونين معك، بدلا من نقاش العمل. وإذا كنت تزور ثقافة مؤسسة على العلاقات الشخصية، لا تعتبر تناول وجبة الغداء الذي يستغرق وقتا طويلا هدرا للوقت. لو وظفت هذا الوقت في تطوير ارتباطات شخصية وقدر من الثقة الفعالة، قد يكون هذا في النهاية أهم جزء في رحلة العمل.

أما إذا كنت من مجتمع مؤسس على العلاقات الشخصية يستضيف أشخاصا من مجتمع مؤسس على المهام، فلا تعقد أي لقاءات خاصة ببناء الصداقات. نسق لوجبة غداء تستغرق ساعة

من الزمن، فلا ريب في أنهم سوف يقدّرون هذا. ولكن إذا كان من المرجح أن يستغرق الغداء تسعين دقيقة أو أكثر، فوضح هذا من البداية. ولك أن تستضيف زملاءك من المجتمع المؤسس على المهام في المساء – ولكن إذا فضل أحدهم الرجوع إلى الفندق كي يستريح ويستدرك ما فاته من رسائل إلكترونية، فلا يحزنك هذا، فهو استجابة عادية ومناسبة في الثقافة المؤسسة على المهام.

التشارك في الوجبات وسيلة مهمة في بناء الثقة في كل الثقافات تقريبًا. غير أن التشارك في المشروبات – خصوصا الروحية – لا يقل أهمية في بعض الثقافات.

حدث ذات مرة أن أشرفت على برنامج تدريبي لزوجين ألمانيين كانا في طور الانتقال إلى اليابان، ساعدني في هذا هيروكي، وهو خبير ثقافي ياباني حكيم ومسلٍ. سأله الألماني هيروكي أن يطلب من زملائه اليابانيين أن يشرحوا له ما يحدث: "إنهم يسرفون في الرسمية والهدوء. أخشى أنني لن أستطيع أن أبني الثقة اللازمة ولن أحصل على المعلومات التي أحتاجها منهم."

تفكَّر هيروكي للحظة بهدوء ثم رد، وأثر حس الدعابة باد في عينيه، بقوله "أفضل إستراتيجية هي أن تحتسي الشراب معهم."

"أشرب؟"، تساءل الزبون الألماني.

"نعم، اشرب إلى أن تقع أرضا."

حين قال هيروكي هذا، تذكرت أول مرة ركبت فيها المترو في

طوكيو، حين رأيت عدة مجموعات من رجال الأعمال اليابانيين يتحسسون طريقهم عبر المحطة، حيث كانوا يعودون إلى منازلهم بعد مساء طويل من بناء الصداقات عبر احتساء الخمر. لقد أدركت الآن أنهم أخذوا بنصيحة هيروكي حرفيا!

إذا عاينت موقع اليابان في "مقياس الثقة"، سوف ترى أنها ثقافة مؤسسة على العلاقات الشخصية، لكنها ليست بعيدة إلى اليمين بعد الصين أو الهند. أثناء ساعات النهار، يتبع اليابانيون بوجه عام أسلوبا مؤسسا على المهام – لكن بناء العلاقات الذي يتم في المساء قد يكون حاسما للنجاح في العمل.

في الثقافة اليابانية، حين يمحق التناغم وتجنب الصدام المباشر تحقيق الأهداف، يؤمّن احتساء الشراب فرصة للاسترخاء والتعبير عن أفكارك الحقيقية. احتساء الشراب مناسبة جيدة لمشاركة مشاعرك الداخلية الحقيقية (ما يسمى بالمشاعر *الواقعية* في مقابل المشاعر *الافتراضية*)، ولمعرفة مأتى المشاعر السيئة والصدام ومحاولة مواجهتها قبل أن تثير المشاكل. وتحت أي ظرف يجب ألا تُذكر نقاشات البارحة في اليوم التالي. ولهذا فإن شرب المشروبات الكحولية طقس ياباني رابط مهم ليس فقط مع الزبائن، بل حتى ضمن أعضاء فريقك.

يوظف كثير من اليابانيين شرب الكحوليات في عقد روابط، وهذا ما تعبر عنه كلمة ***nomunication***، وهي كلمة مؤلفة من الفعل الياباني ***nomu*** وتعني "احتساء الشراب". كثيرا ما يدعو

اليابانيون زبائنهم لشرب الخمر، كونهم يعرفون أنه على الـرغم مـن أن عقد الصفقات بشكل رسمي لا يتم إطلاقا أثناء مناسبات عقـد صدقات كهذه، فإنه نادرا ما تفوز بصفقة بدونها. وبطبيعـة الحـال، احتساء الشراب من أجل بناء صداقات ليس عادة يابانية فحـسب. عبر شرق آسيا، سواء كنت تعمل في الـصين، أم تايلنـد، أم كوريـا، عقد جلسات كثيرة لاحتساء الخمر مع الزبائن والمتعـاونين خطـوة شائعة في عملية بناء الثقة.

غير أن كثيرين من أبناء الثقافات المؤسسة على المهام لا يفهمون هذا. وهكذا قد يتساءل الواحد منهم: "لماذا ينبغي عـلي أن أخـاطر بجعل نفسي موضعا للسخرية أمام نفس الأشخاص الذين أحـاول نيل إعجابهم؟" لكن هذا على وجه الضبط هو مفاد الفكـرة. حـين تشرب مع شريك في العمل بعض الكؤوس، فإنك تُظهر له أنه ليس لديك ما تخبئه عنه. وحين "يشرب إلى أن يقع أرضـا"، فإنـه يظهـر لك استعداده للتخلي تمامًا عن حذره. "لا تعبأ بكونك سوف تبـدو غبيا"؛ هكذا أكد هيروكي للمدير الألمـاني، الـذي بـدأ يفـرك يديـه بعصبية. "كلما كنت أكثر استعدادا لإزالـة الحـواجز الاجتماعيـة في المساء، رجح أن تعدّ جديرا بالثقة."

لكن المشروبات الكحولية ليست الطريقة الوحيدة لبناء علاقة عمل. إذا كنت لا تحتسي الخمـر، سـوف تجـد بكـل تأكيـد وسـائل أخرى للمشاركة في المرح؛ في اليابـان، بمقـدور لعـب الكـاريوكي [لعبة فيديو يابانية يصاحب فيها المرء الغنـاء مـع تـسجيل لأغنيـة

مرئية] أو القيام برحلة إلى منتجع أن يصنع العجائب. وفي الثقافات العربية، حيث يُتجنب الخمر، في وسعك أن تنسى الجعة وأن تسترخي أثناء تناولك كوبا من الشاي.

اختر وسائط تواصلك: الهاتف، أو البريد الإلكتروني، أو الواسطة

وبطبيعة الحال، في عالم قطاع الأعمال العالمي الراهن، لا تؤمّن كل العلاقات الشخصية فرصة التشارك وجها لوجه في وجبة أو جلسة يُحتسى فيها الشراب. يلزم بناء عدد هائل من حالات بناء الثقة عبر مسافات طويلة. معظمنا يتراسل عبر البريد الإلكتروني أو يتحادث عبر الهاتف دون التفكير كثيرا في الثقافة. غير أن بذل بعض الجهد في حسن الاختيار قد يعين إلى حد كبير حين تحتاج إلى بناء الثقة مع زملاء مبعثرين في أنحاء العالم.

حين تعمل مع أناس من مجتمع مؤسس على المهام، اختر الوسيط الأكثر فعالية، إذا كنت تفضل هذا. البريد الإلكتروني، والهاتف، واللقاءات وجها لوجه – جميعها مقبولة، مادامت الرسالة تصل بوضوح وإيجاز.

ولكن حين تبدأ في العمل مع أبناء مجتمع مؤسس على العلاقات الشخصية، حاول أن تبدأ باختيار وسيط تواصلي مؤسس على العلاقات الشخصية. فبدلا من بعث رسالة إلكترونية، ابذل جهدا إضافيا واتصل عبر الهاتف. وأفضل من هذا أن تسافر، إذا كان لديك المال والوقت اللازمين. ولا تزحم يومك بلقاءات مؤسسة على المهام وتتوقع أن تهرب إلى فندقك في المساء. نظم وقتك

بحيث تتواصل بقدر الإمكان عبر لقاءات غير رسمية. وما أن تبني علاقة جيدة مؤسسة على الثقة، حتى يتسنى لك استخدام وسائل أكثر تأسيسا على المهام، كالبريد الإلكتروني.

ويمكن للرسائل الإلكترونية بوجه خاص أن تثير المشاكل حين تحاول خلق ارتباط مع شخص لا تعرفه. في الثقافات المؤسسة على المهام من السائد أن تبعث برسائل إلكترونية لأناس لم يسبق لك أن قابلتهم. غير أن الناس في الثقافات المؤسسة على العلاقات غالبًا ما لا يردون على رسائل إلكترونية من شخص لم يكن لديهم سابق علاقة به.

من بين الإستراتيجيات، في حال رغبت في الاتصال بشخص لا تعرفه، أن تستخدم ما يسمى بالعربية "الواسطة"، التي تعني على وجه التقريب "الارتباطات التي يمكن أن تخلق تفضيلا"، أو "العلاقات التي تحصل عبرها على نفوذ"، أو "الشخص الذي تعرف." دنا الحسين، وهو مدير أردني يعمل مع لوأوريل، يشرح المفهوم على النحو التالي:

العلاقة الشخصية الجيدة هي العامل المفرد الأهم حين تعمل مع أناس من العالم العربي. إذا لم تكن لديك علاقة شخصية، لا تلجأ إلى بعث رسائل إلكترونية إلى غرباء دون تقديم. استخدم شبكة المعلومات الدولية في البحث عن واسطة – شخص لديه علاقة بمن ترغب في الارتباط به، واطلب منه أن يهاتف المعني كي يقدمك له شخصيا. يمكن لصديق صديق أن يصنع العجائب في القيام بخطوة أولى في طريق الارتباط الشخصي.

إذا تبنيت هذا الأسلوب، من المرجح أن يرَد على رسائلك الإلكترونية سريعا.

فضلًا عن ذلك، سواء استخدمت الهاتف، أم البريد الإلكتروني، أم المقابلة وجها لوجه، فكر جيدا في قدر الوقت الذي سوف تكرسه للحديث الاجتماعي قبل الشروع في العمل.

تقريبًا في كل ثقافة، حين تهاتف شخصا، من المرجح أن تبدأ بحديث اجتماعي. الفرق بين المجتمعات في هذا الخصوص إنما يتمثل في الوقت المستهلك في الدردشة قبل الانتقال للحديث عن العمل. وكقاعدة عامة، كلما كان المجتمع أكثر تأسيسا على العلاقات الشخصية، تضاعف وقت المحادثة الاجتماعية المتعلقة بالمهمة. وفي حين أن الأسترالي قد يمضي حوالى دقيقة في الحديث الشخصي مع زميل، قد يمضي المكسيكي عدة دقائق طويلة في المقدمات الاجتماعية قبل الشروع في الحديث عن العمل.

في المجتمعات الأكثر تأسيسا على العلاقات الشخصية، كالكثير من ثقافات أفريقيا والشرق الأوسط، كفة الحديث الاجتماعي أرجح من كفة الحديث عن العمل. شيلدون بلاك تعلم هذا جيدا بعد العمل لعدة سنوات مع سعوديين في جدة:

إذا احتجتُ إلى نقاش عمل مع زبون سعودي، أو مع سعودي أتصل عبره بزبون سعودي، لم أتحدث معه منذ فترة، سوف أهاتفه اليوم فقط لإعادة تأسيس الارتباط الاجتماعي. سوف يكون من المحرج، ومن المرجح أن يشعر نظيري أنه فظ أو غير مناسب، أن أهاتفه كي أناقش عملا، بحسبان أننا لم نتبادل الحديث لفترة من

الزمن. وبعد قدر لا بأس به من الدردشة، أستعيد عبرها تأسيس الرابط الاجتماعي، يكون في وسعي أن أهاتف ثانية بعد بضعة أيام للحديث عن عمل. هذا أسلوب يعد محترما في الثقافة السعودية.

وحين لا تكون متأكدا، أفضل إستراتيجية هي أن تجعل الشخص المعني يقود الحديث. استرخ على كرسيك، ارفع قدميك، وابدأ المكالمة متوقعا أن تمضي عدة دقائق طويلة في المتابعة قبل أن يبدأ الحديث عن العمل. آنذاك دعه يحدد الكافي من الحديث الاجتماعي. هيئ للحديث الاجتماعي، وتغاض عن استجابتك الغريزية، واستمع لتلميحاته.

وكما هو الحال مع المكالمات الهاتفية، يختلف قدر المحتوى الاجتماعي المتضمن في الرسائل الإلكترونية من ثقافة إلى أخرى. إذا كنت من ثقافة القدر الكبير من المحتوى الاجتماعي فيها هو القاعدة، قد يشعر زملاؤك القادمون من ثقافة مؤسسة على المهام بأنك تضيع في الوقت. إذا كنت من ثقافة يقفز فيها الناس مباشرة إلى محتوى العمل، قد تعد رسائلك الإلكترونية فظة أو حتى عدائية. وتمامًا كما هو الحال مع المكالمات الهاتفية، دع الشخص الآخر يقود الحديث. ذلك أن الدراسات تقترح أنك كلما حاكيت أسلوبه في كتابة الرسائل الإلكترونية، ترجح أن يكون رد فعله إيجابيا.[1]

---

(1) Roderick Swaab, William Maddux, Nd Marwan Sinaceur, "Virtual Linguistic Mimicry: When and How Online Mimicry Increases Negotiation Outcomes", *Journal of Expiremental Social Psychology* 47 (20111): 616-621.

ضرب لي جارسولاف بوكوسكي، وهو مدير بولندي عمل مع قسم تقنية المعلومات في شركة سينت جوبين الفرنسية متعددة الجنسيات، هذا المثال البسيط والمؤثر على كيفية تطبيق هذه القاعدة:

حين يكون لدي عرض في مؤتمر في الهند، لاحظت أنه عندما يبعث لي المنظمون الهنود رسالة إلكترونية، هناك دائما توطئة قصيرة ودودة، لكنها رسمية، من قبيل "صباح الخير. آمل أن تصل إليك هذه الرسالة وأنت في أفضل أحوالك الجسدية والنفسية." حسن، لا ريب في أننا لا نبدأ في بولندا رسالة إلكترونية بهذه الطريقة، ولكن قلت لنفسي "ولم لا؟"، ورددت بأسلوب مماثل.

حين تعمل وجها لوجه، قد يكون التواصل الاجتماعي قبل الشروع في العمل أكثر طبيعية منه في حال التواصل عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني. ولكن حين تكون مشغولا وتحاول التفكير في طريقة استثمار لحظاتك الثمينة، تكون معرفة توقيت الخوض في نقاش حميمي طويل وتوقيت الذهاب مباشرة لنقاش العمل هي المفتاح. قد تظن أنك توفر بضع دقائق حين تقطع دردشة، فقط لتجد نفسك أنك أهدرت وقتا طويلًا بسبب فشلك في البداية في تأمين الرابط الاجتماعي المناسب.

وكان لي مثال مسل على هذا حين كنت أدير أولى حلقات نقاش عديدة لمجموعة من المسؤولين من شركة يرونسك للبورصة في نيويورك. حين وصفت "مقياس الثقة"، بدأت سارا تيبون، وهي واحدة من أقدم مسؤولي الشركة، تصرخ "دنغ، دنغ، دنغ!". التفت إليها ففسرت الأمر بلكنة نيويوركية:

الأجراس تدق في ذهني. لقد فهمت الآن فقط شيئا حدث لي عدة مرات خلال العامين الماضيين. في مناسبة عديدة، طلب مديرون من مكاتبنا في فرنسا والبرتغال مقابلات معي حين كانوا في نيويورك. ولكن عندما وصلوا إلى مكتبي، لم يكن لديهم أي شيء محدد لنقاشه. وبعد دقيقة أو دقيقتين من الحديث الاجتماعي، بدأت أتساءل عن السبب الذي جعلهم يرغبون في مقابلتي، وفي أحيان كثيرة كنت أسأل "ما الذي أستطيع أن أفعله من أجلكم؟" وكان ردهم "كنا نرغب فحسب في إلقاء التحية والتعرف عليك، لأننا سوف نعمل معا في المستقبل."

حاولت أن أكون ودودة. ولكني أعترف بأني كنت أقول لنفسي "حسن، تمام، ها أنا هنا. لا تترددوا في إبلاغي إذا كانت لكم حاجة. ولكن إذا لم يكن لديكم مانع، فإني أحتاج إلى إجراء بعض المكالمات الهاتفية."

بعد ذلك، حين كنت أبعث برسائل إلكترونية في باريس، غالبًا ما كنت ألحظ أن المعنيين لا يردون علي. لم أكن أقمت الارتباط اللازم، ولكن حين أفكر في الأمر الآن، أدرك أن هذا يحدث فقط حين لا أقيم علاقة شخصية معهم.

ضحكت تيبون: "في المرة التالية التي أسافر فيها إلى أوربا سوف أعقد بضعة لقاءات 'لمجرد التعارف' وأرى ما سوف يحدث".

من المرجح أن تكتشف تيبون أن الوقت الذي تخصصه للتعرف على زملائها سوف يؤتي أكله في المرة التالية التي تواجه فيها مشكلة تحتاج إلى عون في حلها. الثقة مثل التأمين – فهو استثمار يلزمك القيام به منذ البداية، قبل ظهور الحاجة إليه.

الفصل

السابع

7

الإبرة وليس السكين؟

الاختلاف المثمر

من بين ذكريات طفولتي الاستماع صحبة أسرتي للعرض الأمريكي المسموع الشهير، *رفيق البراري المحلي*، الذي يقدمه غاريسون كيلور. يظل صوت كيلور الجهور والعميق يُسمع في ظهيرات الآحاد في مئات من محطات الراديو الوطنية العامة، فهو يقول دعابات لطيفة عن سكان مينيسوتا (وتقريبًا عن كل شخص آخر).

لسنوات، من بين عروض كيلور المعتادة واحد حول الطبّاخ الفرنسي، موريس، صاحب مقهى بويف الأسطوري، الذي يرى في كل زبون شريكا محتملا في سجال لفظي. وفي عرضي المفضل، يجري كيلور مكالمة هاتفية يطلب عبرها حجزا في مقهى بويف، فيتعرض لتحقيق موريس (بلكنة فرنسية مصطنعة بشكل ساخر). ما اللباس الذي سوف يرتديه كيلور؟ كيف لموريس أن يتأكد من أن ربطة عنق كيلور تناسب الأوراق الملونة التي تغطي جدران المطعم؟

وكلما أسهب كيلور في شرح خياراته اللباسية، أمعن موريس في سؤاله وعرض شكوكه بأسلوب مشبوب بالعاطفة. عبر هذه العروض قُدِّمتُ أول مرة لصورة الفرنسي كمساجل عريق.

وحين انتقلت إلى فرنسا، تكررت هذه الصورة النمطية في الأخبار اليومية. لقد بدا أن الإضرابات والمظاهرات جزء من النسيج الاجتماعي، فقد يسببها أي شيء، بدءا من زيادة الرسوم الدراسية في الجامعة، وانتهاء بتغيير مقترح في خطط التقاعد. غير أنني لم أتوقع حقيقة الغرام الفرنسي بالسجال على المستوى الشخصي إلى أن دعيت صحبة زوجي (الفرنسي) إيريك ذات مساء إلى حفل عشاء في منزل هيلين دوراند، صديقة إيريك منذ أيام المدرسة.

كانت هيلين وزوجها يعيشان قرب ملعب غولف غرب باريس، وكان هناك ثمانية أزواج يجلسون حول المائدة، جميعهم

فرنسيون، باستثنائي. ومع بدء العشاء كانوا يضحكون منسجمين مع بعضهم البعض بشكل جميل، وكانت هيلين وأفضل صديقاتها جوليت يمتعون الجميع بحكاياهما المضحكة حول عثراتهما في ملعب الغولف في تلك الأمسية.

وبعد انتصاف وقت تناول العشاء، حدث شيء غير مريح – أو هكذا اعتقدت من منظوري الأمريكي – فقد دخلت جوليت وهيلين في مشاحنة قوية حول ما إذا كان احتفال القرية السنوي بلعب الغولف، الذي يحدث كل ربيع في ساحة بيت هيلين الخلفية، حدثا مناسبا. أقرت هيلين بحماس شديد أنها كانت ضد دوري الغولف بالمطلق، فقاطعتها جوليت بقولها "أنت تقولين هذا لأنك أنانية. أما أنا فمعه!" بعد ذلك شرع سائر الضيوف في اتخاذ مواقف من الاحتفال، وكانت الأصوات تتعالى والأيادي تلّوح.

في ثقافتي الأمريكية، يعد هذا النوع من الجدال على طاولة الطعام علامة سيئة، ومن المرجح أن يؤدي إلى مغادرة شخص ما – وربما عدة أشخاص – غاضبا بلا رجعة، بعد أن يكون لوّح بالباب وراءه بقوة. وقد تضاعفت درجة انزعاجي حين نظرت إلى جوليت وسألتني مباشرة "حسن، إرين، ماذا ترين؟"

ولأنني لم أكن راغبة إطلاقا في الخوض في هذا النقاش وفي الإساءة إلى أي من أصدقائي، أجبت مسرعة "ليس لدي رأي." ولهول مفاجأتي، تغير الموضوع خلال بضع دقائق إلى حديث عن الأماكن الذي سوف يقضي فيها كل منا أيام عطلته القادمة – دون

أن يشعر أحد بالإساءة. وحين كانت جوليت وهيلين تذهبان مشتبكات الأيادي إلى المطبخ لجلب القهوة، بضحكات تدوي في أنحاء الشقة، فبدتا صديقتين مخلصتنين كما كانتا دائما، نظرت إليهما وعلامات الحيرة تبدو على وجهي.

وبطبيعة الحال، يمكن لتعارض الآراء على طاولة الأكل أن يحدث في أي ثقافة. لكن حقيقة أنه في وسع هيلين وجوليت أن يخوضا مثل هذه المعركة المشحونة علنا دون تأثير ظاهر على صداقتهما إنما تبين أن الواقعة ثقافية بشكل مميز.

فكر الآن للحظة كيف يمكن لمشهد كهذا أن يحدث في موقف يتعلق بالعمل. تخيل الإرباك الذي قد يحدث ضمن فريق من ثقافات متنوعة ذات مواقف مختلفة دراميا من الخلاف العلني. مزعج؟ مقلق؟ هذا أقل ما يمكن أن يقال.

الصدام: فقد ماء الوجه أو جدال حماسي؟

بعد حصولها على ماجستير في إدارة الأعمال من معهد أوربي مرموق، قبلت لي شين، وهي مديرة صينية شابة، وظيفة مديرة تسويق في شركة لوريل الفرنسية متعددة الجنسيات، وكانت تتطلع لتسلم هذه الوظيفة. بدأت العمل في مكتب الشركة بشنغهاي، وكان اتقانها الإنجليزية ولغتها الفرنسية المقبولة قد منحاها شعورا بالثقة. وكما تتذكر شين، "لم أكن في حقيقة الأمر على دراية بالهوة الثقافية التي تفصل بيني وبين زملائي الفرنسيين. ففي النهاية،

درست عدة سنوات في الخارج، وأنا أكثر خبرة بدول العالم من معظم الصينين، ولهذا شعرت بأنه بمقدوري أن أنتقل بسهولة من ساحة ثقافية إلى أخرى."

بعد بضعة أشهر، استضيفت شين لزيارة باريس وعرض أفكارها حول كيفية تصميم حملة تسويق في السوق الصيني. وكما تذكر شين، "كلفت رحلتي الشركة مبلغًا طائلًا، فبذلت دون كلل جهدًا كبيرًا في تحضير عرضي. أمضيت ثلاث عشرة ساعة، الفترة التي استغرقتها الرحلة الجوية من شانغهاي إلى باريس، في مراجعة الشرائح كي أتأكد من إحكام حججي وقدرتها على الإقناع."

كان هناك اثنا عشر شخصا في الاجتماع، ولم يكن فيهم شخص غير أوربي سواها. وكانت أفكارها واضحة كما كان تحضيرها مدققا. غير أنها فوجئت بالشكوك التي أثارها زملاؤها الفرنسيون. "بدأت هذه الشكوك بسؤال عن السبب الذي جعلني أختار تغيير لون بعينه في إعلان مطبوع. وحين كنت أعرض مبرري، بدأ بعضهم يشكك في وجاهة قراراتي." شعرت بتعرضها للهجوم كما شعرت بالمذلة. وبوجه خاص شعرت بالزعل من نفسها: "إذ يتضح أنهم لم يدركوا أني خبير التسويق الذي زعمت أني إياه." بذلت ما في وسعها للحفاظ على وتيرة صوتها خلال العرض، لكنها حسب اعترافها كادت أن تذرف الدموع.

وحين انتهى الاجتماع، جمعت شين أشياءها بسرعة وأسرعت إلى الباب. ولكنها فوجئت قبل أن تتمكن من الهرب من أن العديد

من المشاركين، ذات المشاركين الذين شككوا في أحكامها على الملأ، أتوا إليها لتهنئتها. "كانوا يشيدون بمدى إتقان عرضي وأهميته. آنئذ أدركت أني كنت أكثر صينية مما حسبت."

المفهوم الذي يسميه الصينيون *mianzi* ("[ماء] الوجه") موجود في كل المجتمعات، لكن مستويات أهميته متنوعة. حين تقدم نفسك لآخرين، فإنك تعرض شخصية تعكس ما تزعمه علنا. مثال ذلك، حين أخطب في مجموعة من المسؤولين الدوليين، أعرض نفسي كأستاذة متخصصة في الإدارة العابرة للثقافات، زاعمة ضمنيا الخبرة والمهارة في قيادة مجموعات كبيرة من المسؤولين. ولهذا إذا اقترح مشارك علنا أني لا أعرف ما أتحدث عنه – أن خبرتي قليلة وأن مهاراتي القيادية ضعيفة – فإني "أفقد ماء وجهي"، بسبب تعرضي لنوع من الذل العلني.

في المجتمعات الكونفوشية، كالصين، وكوريا، واليابان، الحفاظ على تناغم المجموعة عبر حفظ ماء وجه كل أعضاء الفريق أهم شيء. وكان كونفوشيوس قد وعظ بنموذج يتألف من خمس علاقات ثابتة تحكم الكيفية التي يجب على الوالد أن يتصرف بها مع ابنه، والأخ الأكبر مع أخيه الأصغر، والصديق الأقدم مع الصديق الأحدث، والزوج مع زوجته، والحاكم مع رعيته. في ظل هذا النموذج، يحدث تناغم جماعي حين يقوم كل شخص بدوره الموصوف ويعزز أدوار الآخرين. اقتراح أن آخرين في المجموعة لا يقومون بالأدوار الموكلة إليهم إنما يفضي إلى فقد ماء الوجه ويحدث اضطرابا في النظام المجتمعي.

ولأنها نشأت في هذا الإطار الثقافي، صُدمت شين باستعداد زملائها الفرنسيين للتشكيك في أفكارها في منتدى عام. وعلى حد تعبيرها، "في الصين، حفظ ماء وجه الآخرين أهم من قول ما تعتقد أنه الحق."

وهناك ثقافات آسيوية أخرى – خصوصًا ثقافات اليابان وإندونيسيا وتايلند – أكثر انزعاجًا من الاعتراض المباشر من الثقافة الصينية. حين كنت أشرف على برنامج مع توشيبا وستنغهاوس، سألت المشاركين اليابانيين عن السبب الذي جعل ثقافتهم تبذل مثل هذه الجهود الكبيرة لتجنب الصدام، فتسلمت الرد التالي من هيروتيك توكانيغا بعد بضعة أيام:

التقط عملة 10000 ين ياباني وسوف ترى وجه الأمير شوتوكو، الذي كتب أول دستور ياباني مدوّن. يبدأ دستور شوتوكو المؤلف من سبعة عشرة مادة بعبارة "يجب تقدير التناغم وتجنب المشاحنة." إن هذه الجملة محفورة في أذهان الشعب الياباني. ولهذا نبذل في اليابان قصارى جهدنا من أجل خلق تناغم مع الآخرين، ونحن نعتقد أن التعارض في الآراء طريق سهل يقود إلى تقويض التناغم. إننا نعتبر أنه من غير المؤدب تمامًا التشكيك في وجهة نظر شخص آخر أو تفنيدها بشكل مفتوح أو علني. حتى أقل انحراف عن منظور الشخص الآخر ينبغي أن يكون عبر تلميحة غاية في المواربة، بدلا من أن يكون صريحا أو يتوسل طرح الحجج.

في البلدان الغربية، يُتوقع من كل شخص أن تكون لديه فكرة

مختلفة عن كل شخص آخر. في اليابان، الأهم من ذلك أن يتجنب المرء قول أشياء قد تشوه أو تزعج التناغم مع المشاركين في النقاش وأن يوقِّر الشخص الأعلى رتبة أو منزلة.

بعد عودتها إلى الصين، تحدثت شين مع عديد الزملاء الأوربيين عما حدث لها أثناء عرضها في باريس. "وقد شرح لي زميل لي فرنسي في الفريق أن الطلاب في النظام المدرسي الفرنسي يعلَّمون الاختلاف المفتوح." وكما تذكر من فصل الإقناع في هذا الكتاب، يعلَّم الطلاب في النظام المدرسي الفرنسي الاستدلال عبر الطريحة، والنقيضة، والجميعة، بداية بتشكيل أحد طرفي حجة، ثم تشكيل الطرف المعاكس فيها، قبل الخلوص إلى نتيجة. ولهذا فإن رجال الأعمال الفرنسيين يسيّرون الاجتماعات بهذه الطريقة التي يجدونها بدهية، معتبرين الصدام والتنافر سبيلا لإلقاء الضوء على تناقضات خفية ومثيرا لأسلوب جديد في التفكير. وكما وضح زميل شين لها، "نحن نعبّر عن آرائنا بحماس. وعبر الصدام نحقق الامتياز، ونحصل على قدر أكبر من الإبداع، ونستبعد المخاطرة."

وتأسيسا على الأمثلة التي رأينا حتى الآن، لن تفاجأ حين تعلم أن فرنسا تتموضع في الجانب الصدامي من "مقياس الاعتراض" وأن اليابان تتموضع في الجانب الذي يفضل تجنب الصدام (الشكل 7.1). أما الولايات المتحدة (وبلدان أنجلو-سكسونية أخرى) فتتموضع بين هذين الطرفين.

كي تبدأ بتقويم موضع ثقافتك في هذه المقياس، اسأل نفسك:

"إذا اختلف معي شخص من ثقافتي بقوة مع فكرتي، فهل يقترح هذا أنه لا يقبلني أو يقترح أنه لا يقبل فكرتي؟ في الثقافات الأكثر صدامية، يبدو من الطبيعي الهجوم على رأي شخص ما دون الهجوم عليه. في المجتمعات التي تتجنب الصدام، ثمة ارتباط وثيق بين الاثنين.

الشكل 7.1 الاعتراض

إندونيسيا الصين الهند السويد الولايات المتحدة أستراليا الدنمرك ألمانيا إسرائيل

اليابان غانا البيرو المكسيك المملكة المتحدة إيطاليا إسبانيا روسيا فرنسا

تايلاند السعودية سنغافورة هولندا

تتجنب الصدام ⟷ صدامية

صدامية: الاعتراض والسجال إيجابيان للفريق أو الشركة. الصدام المفتوح مناسب ولن يؤثر سلبا على العلاقة.

تتجنب الصدام: الاختلاف والسجال سلبيان للفريق أو الشركة. الصدام المفتوح يقوّض تناغم المجموعة ويؤثر سلبا على العلاقات الشخصية.

الصدام في مقابل الميل للتعبير عن العواطف

قد يفاجأ بعض الذين اختبروا العمل مع أناس من هولندا، أو الدنمرك، أو ألمانيا حين يجدون أن هذه البلدان قريبة من فرنسا في الجانب الأيمن من "مقياس الاعتراض". ففي النهاية، عادة ما يُعتبر أبناء هذه الثقافات الأوربية الشمالية متحفظين في التعبير عن عواطفهم. وعلى المنوال نفسه، قد يفاجأ المكسيكي أو السعودي

حين يجد ثقافته في الجانب الأيسر من المقياس. وكما لاحظ أحد المكسيكيين المشاركين في أحد برامجي "حين يغضب المكسيكي، ينفجر غضبه، فنحن لا نستطيع إخفاء مشاعرنا." أليس من المنطقي إذن أن يرتبط الاستعداد الثقافي للتعبير عن العواطف بشكل مفتوح باستعداد مماثل للتعبير عن الاعتراضات؟

لا شك في أن بعض الثقافات أميل للتعبير عن العواطف من غيرها. في دراسة أجراها البحاث شيهد، وكراهمر، وسويرتس، من جامعة تلبرغ في هولندا، التقطت صور فوتوغرافية لأطفال هولنديين وباكستانيين أثناء ما كانوا يلعبون الورق. بعد ذلك عرضت الصور على جماعة مؤلفة من 72 هولندي راشد كي يحددوا الزوج الفائز والزوج الخاسر في كل صورة.[1]

كان أداء الحكام الهولنديين أفضل في التمييز بين الفائزين والخاسرين في حالة صور الأطفال الباكستانيين منهم في حالة صور الأطفال الهولنديين. لمحة خاطفة على عينة من الصور تبيّن السبب (انظر الشكل 7.2). فعلى الرغم من أن كل الأطفال يعبّرون بشكل عاطفي عن مشاعرهم، فإن الأطفال الباكستانيين أوضح تعبيرا

---

(1) Suleman Shahid, Emiel Krahmer, and Marc Swerts, *Fun and Games: Springer Proceedings of the Second Edition of the International Conference* (Eindhoven, the Netherlands: 2008, Series: Springer – LNCS), Book chapter "Alone or Together: Exploring the Effect of Physical Co-presence on the Emotional Expressions of Game Playing Children", 94-105.

بملامح وجوههم ولغة أجسادهم من الأطفال الهولنديين. وقد كشفت دراسات أخرى عن فروق مشابهة ضمن ثقافات العالم.



شكل 7.2

غير أن التعبير العاطفي يختلف عن الارتياح في التعبير عن الاعتراضات. في بعض الثقافات التي تميل إلى التعبير العاطفي، كإسبانيا وفرنسا، يعبر الناس أيضًا عن اعتراضاتهم بشكل مفتوح. ولكن هناك ثقافات تميل إلى التعبير العاطفي، كبيرو والفلبين، يميل أبناؤها بشكل قوي نحو تجنب الاختلافات المفتوحة لأن فرصه كبيرة في الإفضاء إلى تقويض العلاقة الشخصية.

ولفهم الكيفية التي يتفاعل بها هذان النمطان الثقافيان مع بعضهما البعض، من الضروري مقارنة "مقياس الاعتراض" مع مقياس ثان يعاير مدى ميل الثقافة للتعبير العاطفي. النتيجة مصفوفة تتألف من أربع رُبيعات (الشكل 7.3)

الشكل 7.3

ميل للتعبير العاطفي

اليونان
إيطاليا
إسرائيل
إسبانيا
فرنسا
الهند
السعودية
البرازيل
البيرو
المكسيك
ج
الفلبين
الولايات المتحدة
صدامي
يتجنب الصدام
المملكة المتحدة
ب
د
هولندا
الدنمرك
ألمانيا
السويد
الصين
كوريا
اليابان

ميل لكبح التعبير العاطفي

الرُبيعـان أ ود مبـاشران. في الرُبيــع أن تنـسكب العواطـف – وهذا يشمل العواطـف المتعلقـة بـالاعتراض، إذا كـان احـتمال أن يؤدي التعبـير عنهـا إلى إلحـاق ضرر بالعلاقـة الشخـصية احـتمالا ضئيلا. إسرائيل، وفرنسا، واليونان، وإسبانيا، وبدرجة أقل إيطاليـا تُظهر جميعها هذا النمط الذي تسهل قراءته. في الرُبيع د، من جانب آخر، يعبر عن العواطف بأسـلوب أكثـر مواربـة – كـما يعـبر عـن الاعتراضات بأسـلوب أكثـر نعومـة. معظـم الثقافـات الآسـيوية تتموضع في هذا الرُبيع؛ وكذا شأن قلة من الثقافات الأوربية، مثـل السويد، ولكن بدرجة أقل.

الرُبيعان ب وج أعقد بعض الشيء ويحتاجان لـبعض الـشرح.

يشمل الرُبيع ب، الذي تتموضع فيه بلدان مثل ألمانيا وهولندا، ثقافات لا تميل بوجه عام إلى التعبير العاطفي، لكنها تنظر إلى السجال والاعتراض على طريقة الفرنسيين، أي كخطوة حاسمة في درب الحقيقة.

حين بدأت العمل مستشارة لشركة ديملر-كرايسل عام 2002، كان التوجس بين قسمي الشركة التاريخيَّين شديدا، وقد أعلن كثير من مسؤولي ديملر أنهم "لن يقودوا سيارة كرايسلر." ولكن حين التقيت بمجموعة تتألف من ثلاثين مسؤولًا أمريكيًا وألمانيا في شركة ديملر-كرايسل في قاعة درسي لمناقشة الفروق بين ثقافتيهما، لم يكن التوتر ظاهرا. على العكس، فقد أخلصت المجموعة في خلق جو من التماسك والود. وكان الألمان يتقنون الحديث بالإنجليزية، فيما كان عدد من الأمريكيين يجربون ما تعلموه من ألمانية، كما كان أعضاء من كل مجموعة يطلقون النكات الساخرة من أنفسهم. لقد بدا أن الدورة التدريبية تسير على ما يرام – إلى أن عرضت "مقياس التقويم" في فترة متأخرة من صباح اليوم الأول.

وحين أوضحت أن الأمريكيين بوجه عام أقل مباشرة في الإدلاء بتقويمات سلبية، تدخل درك فرنهابر، أحد الألمان، وقال "أختلف تمامًا"، ثم استشهد بخبرات شخصية كأمثلة مخالفة. ثم قام زميل ألماني آخر بسرد حكاياه الخاصة التي تعزز مزاعم فرنهابر. وحين اعترضتُ، رد الألمانيان يدافعان عن منظورهما بقوة.

وخلال إستراحة الغداء، جاء بن كامبل، وهو مشارك أمريكي ظل صامتا معظم الوقت، وعلامات الإحباط تبدو على وجهه، وقال:

لم أفهم ما حدث. لقد سجل الألمان في هذه المادة، ولم يرغمهم أحد على الحضور، ودفعوا مثلنا مبلغا كبيرا كي يتعلموا منك. وهم يعرفون تمامًا خبرتك ويدركون تجربتك. فلماذا يدأبون على الاعتراض عليك؟

وفي أثناء حديثنا، اقترب منا درك، الذي بدا واضحا أنه سمع ملاحظات بن. كان منزعجا بعض الشيء، لكن بن التفت إليه وسأله عما إذا كانت المشكلة ثقافية، فرد درك بقوله إنه سوف يفكر في الأمر.

وبكل تأكيد، كان درك مستعدا لمشاركتنا بعض الأفكار حول استعداده للتشكيك في الآراء التي أدليتُ بها هذا الصباح.

هناك كلمة ألمانية، sachichkeit، تعني تقريبًا "الموضوعية". نستطيع أن نفصل بين آراء المرء أو أفكاره وبين المرء الذي يعبر عنها. السجال الأمريكي تمظهرٌ للموضوعية. حين أقول "أختلف تمامًا"، فإني أجادل في موقف إرين، ولا أستهجن إرين نفسها. مذ كنا أطفالا، تعلمنا نحن الألمانيين ممارسة الموضوعية. ونحن نعتقد أن السجال الجيد يقترح قدرا من الأفكار والمعلومات يفوق ما يمكن لنا اكتشافه حين لا نعترض. بالنسبة لنا، التشكيك في إحكام أي مقترح من بين سبل اختباره.

ضحك بن:

نعم! أحيانا أتخيل زميلا ألمانيا يدخل غرفة خالية، يغلق الباب، ويبدأ في سجال عقلاني مع نفسه. والأمر لا يتعلق فحسب بمسائل قطاع الأعمال. لقد رأيت ألمانا يتجادلون حول السياسة الأمريكية والهجرة، وكل المواضيع التي تدربنا نحن الأمريكيين على تجنب الاقتراب منها.

رد درك:

بالطبع، نحن لا نجادل في مسائل تعوزها الأهمية أو تبعث على الضجر! إذا كنا نشكك في رؤاك، فلأننا مهتمون. أما أنتم أيها الأمريكيون فتعتبرون كل شيء أمرا شخصيا. إذا شكك زميل ألماني في قرار اتخذه رئيس شركتكم، وهو شخص تدعمونه وتعجبون به، لا مدعاة للحماس والمشاعر الوطنية. فقط اطرح بهدوء منظورك، بأسلوب عقلاني، ومن المرجح أن تجد زميلك في العمل مهتما.

يوضح هذا السجال السبب الذي يجعل الألمان (صحبة الهولنديين والدنمركيين) يتموضعون في الجانب الصدامي من "مقياس الاعتراض" — على الرغم من أن الثقافة الألمانية أقل ميلا للتعبير العاطفي من كثير من الثقافات. إذا اعتبرت شركاءك في قطاع الأعمال من الأوربيين الألمانيين عديمي الإحساس، قليلي

الكلام، فسوف تفاجأ حين تثار مسألة للنقاش. من المرجح أن تجدهم مستعدين للمشاركة، فهم لا يعتبرون الاختلاف مسألة عاطفة شخصية، بل تمرين فكري ثمين تظهر منه الحقيقة.

في المقابل، ينتمي إلى ثقافات الرُبيع ج، مثل ثقافات أمريكا اللاتينية وبعض ثقافات الشرق الأوسط، أناس يتحدثون بطريقة عاطفية، لكنهم حساسون ويسهل إيلامهم. لا يسهل على مثل هؤلاء الناس الفصل بين الرأي وصاحبه. إذا هاجمت فكرتي، أشعر أنك تهاجمني معها – وهذا ما يجعلني أتجنب الاعتراض عليك مخافة أن يضر بعلاقتنا.

وما يجعل الأمر أكثر تعقيدا أن أبناء الثقافات الأمريكية اللاتينية و(خصوصا) الثقافة العربية يبدون كما لو أنهم يتعاركون حين يتكلمون بصوت عال ويعبرون بحركات أجسامهم. غير أن الحديث الحماسي يختلف عن الاعتراض.

في ذات ربيع، قدت حلقة نقاش في دبي لصالح شركة استشارية متعددة الجنسيات. وبعد أن أنهيت عملي، قررت أن أمضي يومين كي أستمتع بالطقس الدافئ. وقد نصحني صديق إماراتي وزميل في العمل بفندق صغير وأنيق في جزء آخر من دبي، فحجزت لعطلة نهاية الأسبوع.

وفي الخامسة مساء، قبلت متشوقة دعوة لجولة عبر المدينة مع إحدى المشاركات في حلقة النقاش، وهي سيدة نشطة في الثلاثينيات من عمرها اسمها إيسار سالم. وما لبثنا حتى وجدنا

أنفسنا في شارع مزدحم بالسيارات، لم نخرج منه إلى شارع أهدأ إلا بعد ساعتين – وفيه بدأت إيسار تصرخ بالعربيـة ورأسـها في اتجـاه نافذة السيارة المفتوحة، منادية على عربي يرتدي زيّا تقليديا كان يعبر الطريق يحمل على ذراعيـة حزمـة مـن الملابـس الملونـة. رد عليهـا بلطف، وحين بدأ صوتاهما يعلوان ويحتدان، خرجـت إيسار مـن السيارة، تصرخ وتومئ بيديها. كنت أتساءل عما حـدث. هـل كـان غاضبا بسبب لباس إيسار الغربي؟ هل مرت بـسيارتها عـلى بعـض الملابس التي يبيع؟ آنذاك، شعرت أنه جاهز لضربها بحزمة الملابس التي كان يحملها.

في النهاية عادت إيسار إلى السيارة، لوّحت له بيديها، وابتعدت بها. سألتها بخجل، "حول أي شيء كنتما تتعاركان؟"

ردت علي بطريقة تخلو من الانفعال، "كلا، لم نكن نتعارك. لقد كان يصف لي الطريق إلى الفندق."

وكما توضح هذه الحكايـة، كـي تموضـع ثقافـة عـلى "مقيـاس الاعتراض"، لا تسأل عن قدر ميل الناس للتعبير بأسلوب عاطفي، بل ركز على عما إذا كان من المرجح أن يؤثر الاعتراض المفتوح سلبا على العلاقة الشخصية. في ثقافات الرُبيع ج، التعبير العاطفي سائد، لكن الاعتراض المفتوح خطير. في كثير من الثقافات العربيـة يبـذل الناس جهودا كبيرة من أجل الإمساك عن جرح مـشاعر الآخـرين بالاعتراض المباشر على آرائهم، لأن تبعات هذا قد تكون على المدى الطويل ضارة.

ثمة تعقيد أخير في تطبيق "مقياس الاعتراض" يتعلق بموضع الثقافتين الصينية والكورية في الجانب المتجنب للصدام من المقياس. لو تفاوضت مع فريق صيني وتعرضت إلى تشكيك قوي من جانبهم، أو رأيت الكيفية التي يتعامل بها الكوريون الصداميون مع الغرباء، قد تشعر بالحيرة بسبب هذه الموضعة.

يكمن التفسير في حقيقة أن التعامل ضمن مجموعة ما في كوريا والصين قد يختلف عن التعامل مع الغرباء عنها. وكان كونفوشيوس قد أمّن تعليمات غاية في الوضوح عن كيفية التصرف مع أناس تربطك بهم علاقة شخصية. غير أنه لم يؤمّن إلا بالكاد ترشيدا بخصوص كيفية التصرف مع الغرباء. في الصين تحديدا، حيث عدد السكان كبير والتنافس حاد، قد تكون العلاقة مع الغرباء عن الجماعة علاقة لامبالاة، وقد تصل في حالة الصدام إلى العداء. وهكذا فإن الشخص الصيني الذي يبدى تأدبه ويحرص على احترامه لرئيسه، وزملائه، وزبائنه، قد يشكك في كل ما يقوله ممون لا يعرفه.

ولهذا فإن إستراتيجية النجاح في هذه الثقافات تتعلق بما قلناه في الفصل الخاص بالثقة. خذ كل الوقت الذي تحتاج لبناء علاقة ثقة وثيقة. قد يكون الوقت اللازم طويلا، وقد لا يعامَل الغريب عن الجماعة إطلاقا كواحد منها، غير أن وقتا قصيرا يستثمر في بناء رابط شخصي قد يذهب بك مسافة طويلة نحو بناء الثقة والتقليل من مستوى الصدام الذي تختبر.

جعل الفرق الدولية تعترض بشكل مقبول

إذا كنت تقود فريقا متعدد الثقافات، قد تكون الدراية بكيفية جعل أعضائه يعبرون عن أفكارهم بشكل مفتوح ومريح تحديا. التالي بعض الإستراتيجيات التي قد تعينك.

أولا، إذا كنت الرئيس، فكر في التغيب عن الاجتماع. وقفا على الثقافة التي تتعامل معها، قد يكون لأقدميتك وعمرك أثر على ارتياح الآخرين في الاعتراض عليك بشكل مفتوح. في كثير من الثقافات التي تتجنب الصدام، يمكن أن تعترض على نظير، لكن الاعتراض على الرئيس أو على شخص ذي مرتبة أعلى أو شخص مسن سلوك محرّم.

حين اشترت الشركة الصيدلانية الدينماركية متعددة الجنسيات نوفو نوردسك عملية جديدة في طوكيو، وجد هالرلد مادسون نفسه يتعاون مع مجموعة مديري التسويق اليابانيين، وكانوا جميعهم أصغر منه سنا ورتبة. نسّق مادسون لرحلة أولى إلى طوكيو لمعرفة رأي المسؤولين المحليين في الكيفية التي تسهم في إنجاح مبادراته محليا، ومعرفة ما يختلفون فيه معه. وكان يأمل في نقاش جيد معهم، تمامًا كما كان له أن يحدث في الدينمارك. غير أن أحلامه بسجال حي وتبادل خلاق للأفكار سرعان ما تبددت:

بدأت الاجتماع الأول بإخبار زملائي اليابانيين بأنه بودي أن يشعروا بالراحة حين يشككون في آرائي بحيث نتأكد من الحصول على أفضل حل لسوقهم. بعد ذلك عرضت بعض الأفكار وطلبت

منهم الإدلاء باستجاباتهم. صمت. حاولت تحفيز القلة التي تتقن الإنجليزية على المشاركة، غير أنني لم أنجح. حاولت تحريك العجلة. صمت. ألححت في الطلب، لكن مبلغ ما تلقيت إيماءات قليلة تشي بالموافقة وبعض العبارات التي تلاك عادة في مثل هذه المناسبات.

لم يتسن لي أن أعرف كيف أحصل على نقاش مثمر إذا كانت الجماعة تحجم عن المناقشة وتبادل وجهات النظر. كل الأدوات والأساليب التي طورت في الدنمرك لم تسفر عن شيء.

في فترة لاحقة من الرحلة نفسها، في عشاء إحدى الأمسيات، طلب مادسون من كوزوكي يوشيساكي – نائب رئيس ياباني من مستواه – أن يسدي إليه النصح، فقال له يوشيساكي "هنا في اليابان، حتى طلب رأي شخص آخر قد يعد في ثقافتنا صداميا. حين تشرع في سؤال كل شخص على الطاولة 'ما الذي تراه في هذا الشأن؟' قد يفاجؤون. لا أحد يرغب في أن يكون موضع اهتمام أمام جمع من الناس."

غير أن التحضير المسبق قد يعين المديرين اليابانيين على الشعور بالارتياح إزاء مشاركة آرائهم بشكل مفتوح. وقد اقترح يوشيساكي على مادسون أن يخبر فريقه قبل أيام من الاجتماع عن نوع الاستجابة التي يحتاجها منهم، بحيث يتسنى لهم التشاور وتحضير تعليقاتهم.

وكما أضاف يوشيساكي "تكمن المشكلة الحقيقية في شعرك الأبيض. في الثقافة اليابانية، تكاد لا ترى مديرًا متوسط المستوى

يعترض بشكل مفتوح على إدارة أعلى أو شبابا يختلفون مع من هـم أكبر سنا منهم. سوف يعـد هـذا نوعـا مـن عـدم الاحـترام. حـين تخبرهم عن رأيـك ثـم تطلـب رأيهـم، سـوف يتحمـسون لتـأمين دعمهم. قد تتوقع مـن أحـدهم أن يقـول 'عزيـزي نائـب الـرئيس المسن، أختلف معك تمامًا'، لكنهم لن يفعلوا.

وقد اقترح يوشيساكي أن يتجنب مادسون البدء بطـرح رأيـه، وأن يطلـب مـن أعـضاء الفريـق أن يجتمعـوا في غيابـه وأن يبلغـوه بآرائهم. وأضاف "مادام الرئيس حاضرا، سوف تسعى المجموعـة إلى معرفة رأيه ويمتثلوا له باحترام." هذا أسلوب جـدير بالمحاولـة حين تجد نفسك تدير فريقا تصعّب خلفيتـه الثقافيـة مـن التحـدث بحرية أثناء حضورك.

الإستراتيجية الثانية لطلب الآراء في ثقافة تتجنب الصدام هي أن تجعـل الاعتراضـات لاشخـصية عـبر الفـصل بـين الأفكـار ومقترحيها.

اعتبر للحظة أسلوب العـصف الـذهني الـشائع في الثقافـات الأنجلو-سكسونية. يجتمع أربعة أو خمسة أشخاص كـي يـسجلوا على سبورة ورقية كل فكرة مجنونـة، أو ذكيـة، أو غبيـة يمكـن لهـم التفكير فيها. وما أن تمتلئ الورقة، حتى يصعب تحديد صاحب كل فكـرة، مـا يـسهل التـشكيك فيهـا أو تغييرهـا دون الهجـوم عـلى صاحبها.

وقد طور هارلد مادسون هذا المفهوم في رحلته التالية إلى اليابان على النحو التالي:

بعد العرض، وبدلا من طلب الاستجابات وتوقع أن يرفع الحاضرون أيديهم – وهذا ما عرفت من خبرتي أنه لن يحدث – طلبت من كل شخص أن يدوّن أكبر قدر ممكن من الآراء والاستجابات في ورقة، دون ذكر اسمه، وبعد الاستراحة تعرض على السبورة، ونقسمها معا إلى مجموعات. بعد ذلك، نعد قائمة من العناصر الإيجابية والسلبية في كل مجموعة، ونصوّت على أولوياتها من حيث الأهمية. لدى كل عضو ثلاثة أصوات فقط، ولهذا كان لزاما على كل واحد أن يتأكد من اختياراته.

وجد مادسون هذا الأسلوب مؤثرا جدا في الإفضاء إلى نتائج إيجابية للسجال والاعتراض دون تهديد للعلاقة الشخصية.

الإستراتيجية الثالثة هي عقد اجتماعات *قبل* الاجتماع. لقد اكتشفت الحاجة إلى هذا الأسلوب بعد حضور عدد من الاجتماعات العابرة للثقافات التي وجدت أنها مملة وغير مجدية – لكن المشاركين من ثقافات أخرى وجدوها مهمة وثمينة. انتابني الفضول فبدأت في سؤال المشاركين في حلقة نقاش عما توقعوه من هذه الاجتماعات. تحديدا سألت:

كي تشعر أن الاجتماع حقق نجاحا كبيرا، أي مما يلي يلزم حدوثه؟

أ. في الاجتماع الجيد، يتخذ قرار.

ب. في الاجتماع الجيد، تناقش مختلف وجهات النظر ويجادل حولها.

ج. في الاجتماع الجيد، يصادق رسميا على قرار.

د. في الاجتماع الجيد، يصادق على قرار اتخذ قبل الاجتماع.

أجابت الأغلبية الكبيرة من الأمريكيين عن هذا السؤال باختيار البديل أ. غير أن أغلب الفرنسيين اختاروا ب، فيما اختار الصينيون واليابانيون البديل ج. في الثقافة الآسيوية، الغاية الأصلية من الاجتماع هي المصادقة على قرار سبق اتخاذه في نقاشات غير رسمية. ولهذا، فإن الوقت الأنسب للتعبير عن اختلافك هو قبل الاجتماع وأمام فرد وليس أثناء الاجتماع أمام جماعة.

يسهل نسبيا جعل التفضيل الثقافي يعمل في صالحك. قبل اجتماع فريقك التالي، حاول أن تدعو زملاءك اليابانيين إلى نقاش غير رسمي. سوف يرجح أن تسمع رأيا صريحا، خصوصا إذا سبق لك أن أقمت علاقة شخصية جيدة.

وإذا كانت لديك نسبة كبيرة من أعضاء الفريق قادمة من شرق آسيا، قد تعتبر تبني أسلوب الاجتماعات غير الرسمية المسبقة وتشجيع الجميع على مكالمات هاتفية تحضيرية أذنا-لأذن لسماع الآراء والوصول إلى اتفاق. بعد ذلك يمكنك توظيف الاجتماعات في المصادقة الرسمية على أي قرار تم التوافق عليه. اشرح العملية

بشكل واضح (أي استخدم أسلوب "التأطير" الذي سبق وصفه في فصول سابقة) بحيث يفهم كل واحد العملية بشكل واحد. أيا كانت غايتك من اجتماعات الفريق الدولي (البدائل أ أو ب أو ج)، تستطيع أن تعين كل شخص بأن تكون صريحا بخصوص الأسلوب الذي تستخدم.

وتتمثل الإستراتيجية الرابعة لتشجيع السجال بين من يفضلون تجنب الصدام في تعديل لغتك، بحيث تتجنب الأساليب الإطلاقية واستخدام أساليب مخفِّفة (انظر الفصل الثاني) في التعبير عن الاعتراضات. وكما تذكر، الكلمة الإطلاقية كلمة تجعل الرأي يبدو قويًا، مثل "إطلاقًا"، أو" كليًا"، أو" بشكل كامل. مثل هذه الكلمات شائعة في الثقافات الصدامية. في المقابل، في الثقافات التي تتجنب الصدام، من المرجح أن يستخدم الناس كلمة مخفِّفة مثل "نوعا ما"، أو "إلى حد ما"، أو "جزئيا". ثمة مثل متطرف عبرت فيه زميلة تايلندنية سابقة عن اعتراضها علي باستخدام أربع كلمات مخفِّفة: "*ربما* نستطيع أن نفكر في هذا بشكل مختلف *بعض الشيء* ... *لعل* ... *ماذا ترين*؟"

حين تعبِّر عن اعتراض، لن يصعب عليك تغيير كلماتك بشكل طفيف حسب على السياق الثقافي الذي تعمل فيه. شين غرين، أمريكي يعيش في مدينة المكسيك ويدير فريقا فيها، يصف لنا خبرته بالشكل التالي:

بعد أن بدأت في مهمتي في المكسيك، حضرت عدة لقاءات

كنت أعترض فيها على موقف اتخذه أحد نظرائي أو موظفي. وكنت أعبر عن هذا الاعتراض بقول "أنا لا أتفق معك." ولكن هذا المستوى من الاعتراض ليس مقبولا في المكسيك، وبمقدور تعبيري الصريح عن الاعتراض أن ينهي السجال دون أي محاولة أخرى لتغيير وجهة نظري.

غير أن سرعان ما تعلمت أنني إذا أردت التشجيع على النقاش بين أعضاء فريقي، من المهم أن أستخدم عبارة من قبيل "لا أفهم تمامًا وجهة نظرك"، و"أرجو أن تفصل أكثر في السبب الذي يجعلك تقول هذا؟" إن من شأن مثل هذه العبارات أن تشجع على تبادل الآراء بدلا من إجهاض المحادثة كليًا.

من منحى آخر، إذا كنت تعمل في ثقافة *أشد* صدامية من ثقافتك، كن حذرا في اختيار كلمات أقوى مما تعتاد في التعبير عن اعتراضك ما لم يكن لديك فهم مكين ودقيق لموضع رسم الخط بين السجال المقبول والهجوم المرفوض. لا أنصح بأن تبدأ اجتماعا وراء البحار بأن تخبر زبونك الفرنسي بأنه "مخطئ كليًا"، أو تقول لممونك الألماني "أعترض كليا على مقترحك." في مثل هذه الثقافات، يعبَّر عن الاعتراضات بأسلوب أكثر مباشرة منه في ثقافات أخرى، لكن هذا لا يعني أن كل شيء جائز. في "مقياس الاعتراض"، يسهل أن تخطئ بيت القصيد.

هذا ما حدث مع وي لن، وهو أستاذ صيني في المحاسبة درس في ستانفورد وأصبح زميلا لي في INSEAD ("المعهد الأوربي

لإدارة الأعمال"). دهش لن حين كان طلبته يدلون بتعليقات في قاعة الدرس باستخدام عبارات من قبيل "أنا لا أتفق مع هذا الرأي"، التي اعتبرها وقحة وغير مناسبة. أضف إلى هذا أنه كان شابا صغير الحجم، ولذا كان كثير من طلبة الماجستير في إدارة الأعمال الهولنديين والألمان والإسكندنيفيين أطول منه، ما جعله يشعر بأن الاعتراض في قاعة الدرس يعني هجوما علنيا على سلطته.

التمس لن النصح من بعض زملائه الأساتذة. وكما يذكر "بدا أن جميعهم يشعرون أنه من المناسب والمفيد أن يجرى نقاش مع طلبته في قاعة الدرس. ولهذا قررت أن أكون صداميا معهم كما كانوا صداميين معي." لسوء الحظ أنه لن لم يفهم تمامًا الفرق الدقيق بين السجال الصحي والعداء المفرط في السياق الأوربي. وكما قال، "لقد صدمت بالفعل من تقويمات الطلبة في نهاية الفصل. لقد وصفوني بأني عدائي وغضوب، بينما كنت أحاول تبني أسلوبهم."

في النهاية، استطاع لن العثور على حل وسط مناسب:

اكتشفت أنه كان بمقدوري أن أحرز نتائج جيدة بالسماح للطلبة بطرح الأسئلة والاعتراض بشكل مفتوح، فيما أذكّر نفسي باستمرار أن هذا علامة على التفاعل، وليس النقد. حاولت أن أتيح لهم مساحة مريحة للتعبير عن اعتراضاتهم، دون أن أتصادم معهم في رد فعل لموقفهم. على هذا النحو أظل صينيا في سلوكي – مؤدبا وساعيا صوب تناغم الجماعة – ولا أكون صينيا إطلاقا في

استجابتي لتصرفهم. لقد بدا أن هذا يعمل بشكل جيد، فقد طورت علاقة شخصية جيدة مع طلابي – علاقة أوثق بكثير من علاقتي مع طلبتي في الصين، حيث ينظر دائما للأستاذ نظرة تبجيل خاصة. الآن، حين أعود إلى الصين ويمتثل كل المشاركين لآرائي بصمت، أتمنى أن يعترضوا علي، على الأقل بين الفنية والأخرى.

تحديدا حين تعمل مع ثقافة أشد تصادمية من ثقافتك، تبنِّي أسلوب التشبه بهم قد يكون خطرا. اطلع على صفحة من كتاب إستراتيجيات لن. ذكّر نفسك بأن ما يبدو عدائيا في ثقافتك قد لا يبدو كذلك في ثقافة أخرى. لا تشعر بالإساءة إذا كان في وسعك أن تعين نفسك. ولكن لا تحاول محاكاة أسلوب تصادمي لا يقترح نفسه عليك بشكل طبيعي. خض في سجال أو نقاش مسترخ دون أن تستجيب بأسلوب تصادمي.

"دعني أتمثل دور محامي الشيطان"

تخيل للحظة أن آل دوراند، الذين قابلت في حفل عشاء في بداية هذا الفصل، قد انتقلوا إلى مدينتك. ما الذي قد يحدث لو أنهم أقاموا حفل عشاء ودعوك إليه صحبة أسرتك وبعض أصدقائك من الحي الذي تعيش فيه؟ كي يكون مضيِّفين جيدين، هل يحتاجون إلى التخفيف من حدة أسلوبهم حين يختلفون؟

لو انتقل آل دوراند إلى مينيسوتا واستقروا قرب منزل والدي على بعد بضعة شوارع من بحيرة كالهون، فلا ريب أنه كان لاستخدام أسلوب ألين في الاعتراض أن يشكّل إستراتيجية جيدة.

لكنه ليس الإستراتيجية الوحيدة. لقد كان في وسع هيلين دوراند التشجيع على السجال الحي حول دوري الغولف أو أي موضوع آخر تعتبره مهما عبر وضع إطار حول كلماتها – بأن تشرح أسلوبها في الاعتراض قبل تطبيقه.

لقد تربى زوجي إريك في نفس المجتمع المحلي الذي عاشت فيه هيلين، وعاش عدة سنوات في كل من المملكة المتحدة والولايات المتحدة – بما في ذلك مدينتي. وعلى الرغم من أنه تعلّم العمل في البيئة الفرنسية والبيئة الأنجلو-سكسونية، فإنه يشعر بأن "مقياس الاعتراض"، نسبة إلى أي فرنسي يعمل مع أمريكيين أو بريطانيين، واحد من أهم المقاييس - وأكثرها تحديا. مقارنة بالفرنسيين، يقدّر الأمريكيون التناغم والتوازن. تحت مظلة دستورهم المدون، و"قانون الحقوق"، و"إعلان الاستقلال"، طور الأمريكيون (في معظم الوقت) مواطنة غاية في التركيب، ومتعددة الإثنيات تتميز بالتعايش السلمي والتسامح. ونتيجة لهذا يميل الأمريكيون إلى اعتبار المعارضة تهديدا لوحدتهم. "موحدين نقف، مقسمون نسقط" هو أساس الكثير من التفاعلات الاجتماعية في الولايات المتحدة.

بعد أن سبّب دون قصد بعض المشاهد المحرجة في لقاءات أمريكية بأسلوبه الفرنسي المباشر في الاعتراض، استحدث إريك حلا:

تعلمت حيلة بسيطة، لعلها واضحة للبريطاني أو الأمريكي،

لكنها لم تكن واضحة إطلاقا بالنسبة لي. قبل التعبير عن أي اعتراض، أدأب الآن على التوضيح بقولي "دعونا نتمثل دور محامي الشيطان، بحيث يتسنى لنا تقصي الجانبين." معظم المجموعات تبدو سعيدة بالقيام بهذا، مادمت واضحًا بخصوص ما أقوم به، وبخصوص السبب الذي جعلني أقوم بما قمت به.

أحيانًا قد تُحدث بضع كلمات شارحة تؤطر سلوكك كل الفرق في كيفية استقبال تصرفاتك. سواء كنت من فرنسا وتعيش في مينيسوتا، أو من روسيا وتعيش في بانكوك، من شأن إدراك الكيفية التي ينظر بها من هم حولك إلى أسلوبك، وإمضاء بعض الوقت في وصف ما تقوم به وسبب قيام به – ربما صحبة لمسة دعابة وتواضع – أن يعزز فعاليتك بشكل كبير.

ثمة مثل باهامي حكيم يقول "حين تدخل في صدام، لا تحتاج إلى سكين يقطع، بل إلى إبرة تحيك." وكما رأينا في هذا الفصل، ما يحيك بشكل جيد في ثقافة قد يقطع في ثقافة أخرى. لكنك تستطيع بقليل من الجهد والإبداع أن تعثر على الكثير من سبل التشجيع والتعلم من وجهات نظر بديلة دون أن تفقد علاقات شخصية ثمينة.

الفصل الثامن

8

متى تعد متأخراً؟

الجدولة وإدراكك

الوقت العابر للثقافات



الجداول، ومواعيد الانتهاء، وضغط الوقت ... كلنا مأسورون بأغلال فكرة الوقت. الجدولة وضع ذهني يؤثر في الكيفية التي تنظم بها يومك، وتدير بها اجتماعًا، وإلى أي مدى يلزمك أن تخطط مسبقا، وإلى أي حد يجب أن تكون هذه الخطط مرنة. ولكن ما يعد متأخرا بشكل مروِّع في ثقافة قد يعد بشكل مقبول في الوقت المناسب في ثقافة أخرى.

اعتبري صباحا تستيقظين فيه على وقع سماع صوت هارمونيكا ينبعث من جهاز الآي فون، مذكرًا إياك بلقاء مع ممون في الجانب الآخر من المدينة في الساعة 9:15 صباحًا ... لكن يومك يشهد بداية فوضوية بشكل استثنائي. يكسر ابنك الصغير قارورة مربّى توت العليق على الأرض، فيطأ ابنك الأكبر عليها، فتضطرين إلى إمضاء عدة دقائق متوترة في التنظيف. بعد ذلك تمضين بعض الوقت تبحثين يائسة عن مفاتيح سيارتك، ثم تعثرين عليها في

النهاية في أحد أدراج المطبخ. تتدبرين إيصال الأطفال إلى المدرسة لحظة قرع أجراسها وقفل أبوابها. آنذاك يعلن جهاز الآي فون أنها التاسعة، ما يعني أنك سوف تتأخرين حوالى ست أو سبع دقائق عن الاجتماع المهم – هذا إذا كانت حركة المرور عبر المدينة ليست أسوأ من المعتاد.

ماذا تفعلين؟

تستطيعين بالطبع أن تهاتفي الممون لتعتذري، أو تقولي له إنك سوف تصلين في تمام الساعة 9:21 أو ربما 9:22.

وتستطيعين أن تعتبري التأخر ست دقائق أو سبعها يعني أساسا الوصول في الوقت المحدد، فتقررين ألا تجري المكالمة وتواصلين القيادة.

لكن هذا يعني أنك لا تعيرين الوقت أي اهتمام. سواء وصلت الساعة 9:21 أم 9:22 أم حتى 9:45، فإنك تظلين ضمن نطاق

الوصول في وقت مناسب، وكلاكما، أنت والممون، لن يفكر في الأمر كثيرًا.

إذا كنت تعيشين في ثقافة الوقت-الخطي، كألمانيا، أو إسكنديينفيا، أو الولايات المتحدة، أو المملكة المتحدة، يرجح أن تجري المكالمة. إذا لم تفعلي هذا، قد تخاطرين بإزعاج الممون أثناء دقات الثواني التي تسبق وصولك.

من جانب آخر، إذا كنت تعيشين في فرنسا أو شمال إيطاليا، يرجح ألا تشعري بالحاجة إلى إجراء المكالمة، لأن التأخر ست دقائق أو سبعها يظل ضمن نطاق الوصول "أساسا في الوقت المحدد." (ولكن إذا تأخرت اثنتى عشرة أو خمس عشرة دقيقة، فتلك قصة أخرى.)

أما إذا كنت من ثقافة الوقت-المرن، كالشرق الأوسط، أو أفريقيا، أو أمريكا الجنوبية، فقد يكون للوقت في ذهنك مستوى مختلف تمامًا من المرونة. في هذه المجتمعات، أثناء عراكك مع حركة المرور ورد فعلك للفوضى المحتم أن تلقيها الحياة في طريقك، من المتوقع أن يحدث التأخير. في هذا السياق، لا تختلف 9:15 عن 9:45 إلا بقدر ضئيل، ولن يعترض أحد.

حين يصف أبناء ثقافة ما أبناء ثقافة أخرى باستخدام كلمات من قبيل غير مرن، فوضوي، صارم، غير منظم، غير قادر على التكيف، غالبًا ما يكون بعد الجدولة هو موضع النقاش. وفهم

الافتراضات الخفية، المسكوت عنها، المتعلقة بالوقت التي تتحكم في التصرفات والتوقعات في مختلف الثقافات، غالبًا ما يشكل تحديًا.

حين انتقلت أول مرة إلى فرنسا، نبهني الأمريكيون إلى أن الفرنسيين يتأخرون دائما. وقد تبيّن لي أن هذا صحيح بوجه خاص، على الرغم من أن أثره على عملي كان ضئيلا. مثال هذا، بعيد وصولي إلى فرنسا، نسقت لزيارة مدير موارد بشرية متخصص في شؤون المهاجرين، في أحد أبراج لا دفنس الزجاجية (مقاطعة شركات قطاع الأعمال في باريس). حرصت على الوصول الساعة 9:55 لأن الاجتماع يبدأ العاشرة، فتمرنت على فرنسيتي بعصبية في ذهني. المرأة التي نسقت لمقابلتها، ساندرين غويغان، زبونة قديمة للشركة، وهي تعرف رئيسي جيدا. وقد أكد لي أن السيدة غويغان سوف ترحب بي بحرارة.

كلمها موظف الاستقبال في العاشرة تمامًا، وبعد ثانية من حديثه معها قال لي بأدب، "أرجو أن تنتظريها بصبر." جثمت على الأريكة الجلدية وتظاهرت بقراءة صحيفة، فيما كنت أنتظر بصبر مدة خمس دقائق. غير أن صبري نفد في 9:07. أتراني أخطأت موعد الاجتماع؟ هل ثمة حدث طارئ لم يكن في وسعها تجنبه؟ وفي 10:10 شككت فيما إذا كان الاجتماع سوف يعقد أصلًا. خرجت السيدة غويغان من المصعد في 10:11، ودون اعتذار عن تأخرها، رحبت بي بحرارة. بعد عدة سنوات من العمل في الولايات المتحدة وفرنسا، أستطيع أن أؤكد الآن أن في فرنسا، مقارنة مع الولايات

المتحدة، غالبًا ما تكون هناك فسحة حوالى عشر دقائق إضافية (للوصول متأخرا، أو بدء الاجتماع متأخرا، أو إنهائه متأخرا، أو للاستطراد خارج الموضوع). وإذا عرفت هذا، لن تجد صعوبة في معظم الأحوال في التكيف مع هذا الأمر.

كنت في أمريكا الجنوبية حين عرفت أول مرة حقيقة أثر بعد الجدولة. في بداية الأسبوع، ألقيت الكلمة الرئيسة في دينفر، كولورادو، على مجموعة تتألف من حوالي 500 مدير أمريكي. في مساء اليوم السابق، أطلعتني دانيل، منظمة المؤتمر، على حزمة بطاقات سوف تضعها في حِجرها أثناء كلمتي التي يفترض أن تستغرق 45 دقيقة، ثم قالت لي "سوف أرفع بطاقة كل عشر دقائق كتب عليها بالخط الداكن 'ثلاثون دقيقة'، 'عشرون دقيقة'، 'عشر دقائق'. وسوف تنتهي السلسلة ببطاقات كتب عليها 'خمس دقائق'، 'دقيقتان'، و'صفر دقائق." كان واضحا أن الصفر الأسود الكبير في البطاقة الأخيرة يعني بلا مواربة أن وقتي انتهى، وحين رأيتها، أسرعت إلى مغادرة المسرح.

فهمتُ دانيل تمامًا. هي عضو نمطي في قبيلتي (الأمريكية)، وكنت مرتاحة تمامًا لفكرة مراقبة كل دقيقة بحرص. سارت كلمتي بشكل جميل، وكان مستمعيي من ثقافة الوقت-الخطي يقدرون هذا تمامًا.

بعد بضعة أيام كنت أتناول العشاء مع فلايفيو راناتو، وهو برازيلي أكبر سنا ذو شخصية آسرة، في مطعم زجاجي يشرف على

أضواء بيلو هيرزونت، خامس أكبر مدن البرازيل. كنا نخطط لما سوف أعرضه اليوم التالي على مجموعة كبيرة من الأمريكيين الجنوبيين. وقد أخبرني بأن "الموضوع غاية في الأهمية لشركتنا. سوف يعجب المشاركون به. ولذا أرجو أن تأخذي وقتا أطول من المخصص إذا كنت تفضلين ذلك. سوف يكون هذا لفائدة المجموعة."

لم أفهم تمامًا، فقد كان سبق لي أن فحصت العرض مع موظف تقنية المعلومات، وجدول أعمال المؤتمر سبق إعداده والإعلان عنه على باب المؤتمر. هذا ما جعلني أتساءل "لدي 45 دقيقة حسب الجدول. ما قدر الوقت الذي تفكر فيه؟ هل يمكن لعرضي أن يستغرق 60 دقيقة؟"

هز كتفيه برفق، ورد علي بقوله "بالطبع، خذي الوقت الذي تحتاجين."

لم أكن متأكدة مما يعنيه، فقلت "عظيم، سوف يستغرق عرضي ستين دقيقة"، فأومأ راناتوا بما ينبئ عن موافقته. رجعت إلى غرفتي في الهوتيل وأجريت تعديلات على عرضي بحيث يستغرق ساعة كاملة.

في اليوم التالي في المؤتمر، لاحظت مباشرة أن جدول أعماله ظلت على حالها. بحثت متوترة بعض الشيء عن راناتوا في الحشد، وحين عثرت عليه قلت له "أريد فقط أن أتأكد أني فهمت بشكل

صحيح. هل أردت أن يستمر عرضي هذا الصباح 60 دقيقة أو 45 دقيقة؟"

ابتسم راناتوا، مستغربا فيما يبدو سلوكي، ثم قال "لا تهتمي إرين، سوف يعجبون بالعرض. أرجو أن تأخذي الوقت الذي تحتاجين"، فأكدت له ثانية أن عرضي سوف يستغرق 60 دقيقة.

حين بدأ العرض (بعد عدد من حالات التأخير غير المتوقعة)، كانت استجابة المجموعة كما توقع راناتو. لقد قدروه بصخب، وكانوا يلوحون بأيديهم كي يطرحوا أسئلة ويضربون أمثلة خلال فترة النقاش التي أعقبت عرضي. وكنت أراقب بحرص الساعة الكبيرة في نهاية الحجرة، فأنهيت العرض بعد 65 دقيقة، إذ تأخرت خمس دقائق لأن أحد الأسئلة استغرق أكثر مما توقعت.

اقترب مني راناتو. "كان العرض رائعا، تمامًا كما أملت. لكنك أنهيت مبكرا!"

مبكرا؟ احترت حقيقة، فتجرأت على قول "اعتقدت أنه كان يفترض بالعرض أن يستغرق 60 دقيقة، وقد استغرق 65 دقيقة."

فأصر راناتوا قائلا "بالتأكيد كان في وسعك أن تستمري. لقد كانوا معجبين بالعرض!"

في فترة لاحقة من ذلك المساء، جرى نقاش مفيد بيني وبين روناتو حول سوء الفهم المتبادل الذي حدث بيننا.

قلت له "لم أرغب في استخدام أي لحظة إضافية من وقت جماعتك دون الحصول على إذن صريح. لقد منحتني 60 دقيقة. بالنسبة لي، أعتبر استغراقي وقتا أطول من المخصص دون إذنك نوعا من عدم احترام المجموعة."

"غير أني لا أفهم"، رد راناتو. "في هذا الموقف نحن الزبون. لقد دفعنا لك كي تكوني معنا. إذا وجدت أن لدينا المزيد من الأسئلة وأننا نحبذ مواصلة النقاش، أليس في مد العرض للإجابة عن أسئلتنا وتلبية احتياجاتنا خدمة جيدة للمستهلك؟"

أصبت بالحيرة، فسألته "ولكن إذا لم تخبرني صراحة بأنه في وسعي أن أضيف 15 دقيقة، فكيف لي أن أعرف أن هذا ما تريدون؟"

نظر إلى روناتوا باستغراب، بعد أن أزعجه إلى أي حد كنت أجنبية. "كان واضحا تمامًا أنهم مهتمون ومتفاعلون. ألم تستطيعي أن تلحظي هذا؟"

بدأت أدرك قدر الأثر الهائل الذي يمكن أن تحدثه المواقف المختلفة من الوقت. افتراضاتي وافتراضات راناتو حول الوقت جعلتنا نعرّف بشكل متعارض ما يعنيه تقديم "خدمة جيدة للزبائن." إن هذه الحكاية تؤكد أهمية فهم الكيفية التي يفكر بها العاملون معك في الوقت – وتعديل توقعاتك بناء على ذلك.

دراسة ثقافة حتى تعود البقرات إلى حظيرتها

كان عالم الأنثروبولوجيا إدوارد ت. هال أحد أول البحاث الذين تصدوا لتقصي الفروق في المقاربات المجتمعية للوقت. في كتابه رقصة الحياة: البعد الآخر للوقت (*The Dance of Life: The Other Dimension of Time*)، يشير هال إلى ثقافات *الزمان الأحادي وثقافات الزمان التعددي*. تعتبر ثقافات الزمان الأحادي الوقت محسوسا وعينيا: "إننا نقول وفرنا الوقت، وأمضينا الوقت، وهدرنا الوقت، وتدبّرنا الوقت، كما نقول إن الوقت يزحف، والوقت قتلنا، والوقت أوشك على الانتهاء. يجب أن نحمل هذه الاستعارات محمل الجد، فجدولة الوقت الأحادي إنما تستخدم كأسلوب تصنيف ينظم الحياة. وهذه القواعد تسري على كل شيء، باستثناء الموت."[1]

في المقابل، تتبنى ثقافات الزمان التعددي مقاربة مرنة للوقت، ولتفاعل الناس، وإنهاء المعاملات. "المواعيد لا تحمل محمل الجد، ولذا فإنها عادة ما تُخلف، فهي أقرب إلى أن تعدَّ شريطا على الطريق من أن تعدَّ نقطة عليه... سوف يقول العربي "أراك خلال ساعة" أو "أراك بعد يومين." بتعبير آخر، سوف يقترح من يعيش في الزمان التعددي وقتا تقريبيا للاجتماع في المستقبل القادم دون تحديد اللحظة الدقيقة لبدئه.

---

(1) Edward T. Hall, *The Dance of Life: The Other Dimension of Time* (1983; New York: Anchor Books, 1989), 44-58.

حين عملت متطوعة في "فيلق السلام" في بوتسوانا (وهي ثقافة وقت تعددي)، دأبت على الشعور بالحيرة من حقيقة أن المدرس المحلي في مدرستي يقول لي "سوف آتي الآن"، وتمضي عشرون دقيقة دون أي علامة تنبئ عن قدومه. بعد ذلك تعلمت أنه إذا كان المرء قادما حقيقة الآن، فسوف يقول "سوف آتي الآن، الآن." وهذه "الآن" الثانية تحدث كل الفرق.

بعد أعمال هل، بدأ عالم النفس روبرت ليفين في ملاحظات وتحليلات دقيقة لمختلف المقاربات الثقافية للساعة.[1] وقد لاحظ أن بعض الثقافات تقيس الوقت وفق فترات تبلغ خمس دقائق، في حين أن هناك ثقافات أخرى لا تكاد تستخدم الساعة، فتجدول يومها على حد تعبير ليفين على "توقيت حدث ما": قبل الغداء، بعد الشروق، وفي حالة محلي بوروندي، "عندما تعود البقرات إلى حظيرتها."

وبطبيعة الحال، من المرجح أن يضع مدير قطاع الأعمال في أي بلد في العالم ساعة على معصمه بدلا من تحديد الوقت بشروق الشمس أو عودة البقرات. غير أن الطريقة التي يختبر بها الأفراد الوقت كما تكشف عنها عقارب الساعة تظل تختلف بشكل درامي من مجتمع إلى آخر.

---

(1) Robert Livine, *The Geography of Time: The Temporal Misadventures of a Social Psycgologist* (New York: Basic Books, 1997), 81-100.

العلاقات الشخصية: مفتاح لفهم مقياس الجدولة

كما هو الحال مع سائر المقاييس الثقافية التي فحصنا في هذا الكتاب، يتأثر "مقياس الجدولة" بشكل عميق بعدد من العوامل الثقافية التي تشكل السبل التي يعيش ويعمل ويفكر ويتفاعل بها الناس مع بعضهم البعض. المواضع في "مقياس الجدولة" تتأثر جزئيا بقدر ثبات أمور الحياة اليومية وجدارتها بالثقة، في مقابل ديناميتها ولاتوقعيتها، في البلد المعني.

إذا عشت في ألمانيا، قد تجد أن الأمور تسير حسب الخطة. القطارات موضع ثقة، وحركة المرور متحكم فيها، والنظم يعول عليها؛ قواعد الحكومة واضحة وتفرض بشكل متسق بدرجة أو أخرى. ولعلك تستطيع أن تجدول عامك بأكمله على افتراض أنه من غير المحتمل أن تتدخل بيئتك بشكل كبير فيما وضعت من خطط.

ثمة ارتباط واضح بين هذا النمط الثقافي وموضع ألمانيا في التاريخ بوصفها من أوائل الدول في العالم التي أصبحت صناعية. تخيل أن تكون عاملا في مصنع في صناعة السيارات الألمانية. لو وصلت إلى العمل متأخرًا أربع دقائق، سوف تتأخر الآلة المسؤول عن تشغيلها، ولهذا ثمن نقدي حقيقي يمكن قياسه. حتى هذا اليوم، يتجذر تصور الوقت في ألمانيا جزئيًا في الأثر المبكر للثورة الصناعية، حين تطلّب عمل المصانع من قوة العمل أن تكون حاضرة في المكان اللازم في تمام اللحظة المحددة.

في مجتمعات أخرى – خصوصا في العالم النامي – تتمحور الحياة حول حقيقة التغير المستمر. الأنظمة السياسية تتغير، والنظم المالية تعدل، وحركة المرور تشتد وتضعف، والرياح الموسمية ونقص المياه تثير تحديات غير منظورة. والمديرون الناجحون هم من طوروا القدرة على النجاة من التغيرات بسهولة ومرونة. جدولة الأشياء مقدما حسن – مادام أفق الوقت لا يتجاوز 48 ساعة.

مثال هذا، إذا كنت فلاحا في الريف النيجيري، معظم أعمال الفلاحة يقوم بها البشر، وقد تكون لديك بعض الآلات. في هذه البيئة، لا يهم كثيرا ما إذا كنت تبدأ العمل في الساعة 7:00 أو 7:12 أو حتى 7:32. المهم هو أن تكون بنية عملك مرنة بما يكفي للتكيف مع تغيرات البيئة الطبيعية، وأن تستثمر العلاقات الشخصية الحاسمة اللازمة للحفاظ على ولاء العمال في أزمنة الجفاف أو الطوفان، أو التعرية أو غزو الحشرات. في هذه البيئة، ترتبط الانتاجية والربح مباشرة بالمرونة وبعلاقات الشخص المسؤول.

والحال أن أهمية العلاقات الشخصية تبدو مفتاح فهم "مقياس الجدولة". ومن المنطقي أنه إذا كانت للعلاقات الشخصية أولوية، أن تعطيها أولوية على الساعة. وهكذا نجد أنه من الطبيعي أن الثقافات التي تثمن بناء العلاقات الشخصية تميل، مع بضعة استثناءات، إلى التموضع في جانب الوقت المرن من "مقياس الجدولة" (انظر الشكل 8.1).

الشكل 1.8 مقياس الجدولة

الوقت المرن									الوقت الخطي
السويد	الصين	البرازيل	إيطاليا	إسبانيا	بولندا	هولندا	اليابان	ألمانيا	
نيجيريا الهند		المكسيك	روسيا	فرنسا	التشيك	المملكة المتحدة الدنمرك	الولايات المتحدة	السويد	سويسرا
كينيا		تركيا							

الوقت الخطي تقارب خطوات المشروع بأسلوب متسلسل، بحيث تستكمل المهمة قبل البدء في تاليتها. شيء واحد في كل مرة، بلا انقطاعات. التركيز على موعد الانتهاء والتشبث بالجدول. التركيز على السرعة والتنظيم الجيد بدلا من المرونة.

الوقت المرن تقارب خطوات المشروع بأسلوب مائع، وتتغير المهام حسب الفرص المتاحة. تتناول أشياء كثيرة في وقت واحد والانقطاعات مقبولة. التركيز على القدرة على التكيف، والمرونة تحظى بتقدير أكبر من التنظيم.

وكالمعتاد، يجب اعتبار كل المواضع في المقياس بطريقة نسبية. قد يشكو الألمان بمرارة بسبب عدم دقة البريطانيين في المواعيد، وغالبًا ما يشعر الهنود بأن الفرنسيين صارمون في جدولتهم. لكن البلدان الألمانية، والأنجلو-سكسونية، وبلدان أوربا الشمالية تتموضع بوجه عام في جانب الوقت الخطي من المقياس. وتميل الثقافات اللاتينية (الأوروبية اللاتينية والأمريكية اللاتينية) للتموضع في جانب الوقت المرن، فيما تتموضع ثقافات الشرق الأوسط وكثير من الثقافات الإفريقية في أقصى اليمين. أما الثقافات الآسيوية فمبعثرة في المقياس. اليابان ثقافة وقت خطي، لكن الصين (وخصوصا) الهند يتبنيان مقاربة الوقت المرن.

حين تعمل مع أناس من ثقافات مختلفة، سوف تجد أن لبعد

الجدولة تأثيرا في عدد لافت من جوانب الحياة اليومية، من الكيفية التي تدار بها الاجتماعات إلى الكيفية التي ينتظر بها الناس في الطوابير.

الطابور ليس طابورا. الوقوف طابورا في استكهولم في مقابل الوقوف حشدا في إندور

كان أحد صباحات شهر ديسمبر في استوكهولم – معتم تمامًا وبارد جدا. وكنت في طريقي إلى اللقاء مع زبون في شركة أدوات سيكو السويدية، التي يقع مكتبها قريبا من طريق الحافلة رقم 42. أثناء انتظاري، لم أكد ألحظ إلا بالكاد وجود أشخاص آخرين يتجمعون في محطة الحافلات، فقد كنت أوجه معظم تركيزي على هز ساقي بخفة، في محاولة عابثة للحفاظ على جسدي دافئا. وحين توقفت الحافلة في المحطة، أسرعت إلى بابها. ركبت المرأة الأقرب إلى الباب أولا، ثم تقدمتُ بعدها، سعيدة بمتابعتها. ولكن على الرغم من أنني لم أنتبه إلى الطابور الهلامي الذي شكله زملائي الركاب، لم يكن في وسعي أن أخطئ علامات الغضب التي عبروا عنها بكحات خفيفة حين ركبت قبلهم.

اختراق الطابور – حتى سهوا – جريمة ثقافية في السويد. والقاعدة المعمول بها نتيجة طبيعية لاعتقاد أبناء ثقافة الوقت الخطي، التي تنص على تدبر الأمور أمرا واحدا في كل مرة، وبالترتيب المناسب – والتي تسري حتى على من ينتظرون في طابور.

في المقابل، شرح لي عدة طلاب قبل سفري إلى الهند "ثقافة الشجرة دائمة الخضرة" السائدة في حال انتظار الدور. حين تكون هناك ضرورة لتشكيل طابور، سوف يشكل بعض الأفراد المتلهفين جذع الشجرة البدئي. بعد ذلك، حين يبدو الجذع للبعض أطول مما يجب، يقوم بضعة منهم بتشكيل طابورهم الخاص، عبر الوقوف بجانب الشخص الخامس مثلا في الجذع، مقترحين ضمنيا أن يقف آخرون وراءهم. تستمر هذه العملية حتى يكون لديك شجرة دائمة الخضرة؛ جذع مفرد وفروع قلقة تنتأ وتنمو على الجانبين."(1)

أو هكذا هيئت على أقل تقدير قبل رحلتي. غير أن خبرتي الخاصة بينت لي أن الطوابير الهندية قد تكون أكثر مرونة مما تضمره "نظرية الشجرة دائمة الخضرة."

أمضيت لتوي يومين في إندور، المدينة الأكثر اكتظاظا بالسكان في وسط الهند، أعمل مع مجموعة من طلاب الجامعة في "معهد التخطيط والإدارة الهندي". حين وصلت إلى شباك المكتب الخاص بإجراءات الرحلة الجوية المتجهة إلى مطار إندور، حرصت على أن أكون في بداية الطابور، تجنبا لأي فروع ناتئة.

لم يمرّ وقت طويل حتى وصل العشرات من المسافرين، واحتشدوا خلفي. وخلال دقائق، أصبحتُ محاطة بأناس يطرحون

(1) كتب حول الخط دائم الخضرة هذا في صحيفة نيويورك تايمز

Anand Giridharads, "Getting In and Out of Line", *New York Times*, August 7, 2010.

أسئلة، أو ضيعوا تذاكرهم، أو تجاوز وزن حقائبهم الحد المسموح به. وقد قامت سيدة بوضع تذكرتها على شباك المكتب بجانب تذكرتي، وشرعت تشرح للموظفة مشكلة ملحة تتعلق بالاسم المدوّن على التذكرة، ثم لفت انتباه الموظفة سيد مسن وصف لها بالهندية أمرا ملحا يتعلق بحقيبته. بدأت الموظفة اللطيفة الواقفة خلف الشباك في التعامل مع عدة زبائن في وقت واحد، وكانت في الأثناء تجري المكالمات، وتطبع تذاكر جديدة، وتجيب عن أسئلة مسافرين يتدافعون يمنة ويسرة.

ما فاجأني هو أن كل حاجات الزبائن قد لبيت، وأن طائرتنا أقلعت تقريبًا حسب الجدول.

في تلك الأمسية في نيودلهي، أمتعت مستضيفي الهندي بالحديث عن الفرق بين الانتظار في طابور في إندور وبين انتظاره في استوكهولم، فضحك وقال "أنت محقة."

نحن أكثر مرونة في الهند. لأننا نشأنا في مجتمع لا تستقر فيه العملة دائما، ويمكن للحكومة فيه أن تغير لوائحها حسب هواها، تعلمنا أن نعطي المرونة قيمة أكبر من التخطيط الخطي. لكن الأوربيين والأمريكيين أكثر صرامة. إنهم يتوقعون منك العمل عبر التأكد من غلق الصندوق قبل فتح الصندوق التالي. وهذا شبيه بفكرتك أنه ينبغي في الطابور التعامل مع شخص واحد فقط في كل مرة، دون انقطاعات.

كنت في واقع الأمر أتعلّم أن ثقافات الوقت المرن، كالهند، تميل إلى ترك العديد من الصناديق مفتوحة والعمل عليها جميعها في الوقت نفسه. شيء واحد في كل مرة؟ قد يبدو هذا بدهيا في استوكهولم، ولكن ليس في إندور.

الاجتماع مثل الانتظار في طابور

يعكس الفرق بين الطوابير في السويد والطوابير في إندور فروقا أوسع بين ثقافات الوقت الخطي وثقافات الوقت المرن.

اعتبر مثلا اجتماعا بسيطا في العمل. في الولايات المتحدة، أو المملكة المتحدة، أو إسكندينيفيا، أو ألمانيا، من المرجح أن تجد أن كل الأطراف التي تحضر الاجتماع تتشارك في افتراض وجوب أن يبدو الاجتماع مثل طابور، فجدول أعمال معدّ بشكل مسبق، وهو يشمل موعد بدء الاجتماع والمواضيع التي سوف تناقش وترتيب نقاشها. أحيانا يخصص عدد بعينه من الدقائق لكل موضوع بحيث يتسنى انتهاء الاجتماع في موعده المحدد.

إذا حاول أحد الحاضرين "اختطاف" الاجتماع بعرض موضوع لا وجود له في جدول الأعمال، من المرجح أن يقاطعه أحد المشاركين المنحدرين من ثقافة الوقت الخطي بقوله "هذا ليس مدرجا في جدول الأعمال، ولذا دعنا نستبعده ونناقشه في الاستراحة"، أو "دعنا نؤجل هذا إلى وقت آخر"، أو "هل يمكن أن نضع هذا الموضوع ضمن جدول أعمال الأسبوع القادم؟"؛ وقد يعبر عن استيائه بقول "أرجوكم، قليلا من الانضباط!"

أكثر من ذلك، يفترض في ثقافة الوقت الخطي أن يتصرف المشاركون في اجتماع كما لو أنهم في طابور سويدي. ينبغي عليك ألا تكلم جارك أثناء حديث شخص آخر، كما يجب عليك ألا تستقبل أي مكالمات هاتفية. هناك "استراحات بيولوجية" [للذهاب إلى الحمام] في جدول الأعمال، ولذا نرجو ألا تغادر القاعة وتعود إليها. بالنسبة لأبناء ثقافة الوقت الخطي، يعدّ أي سلوك يشتت الانتباه عن المهمة المسبق تحديدها سلوكا فظا.

أما الاجتماع في ثقافة الوقت المرن، كتلك التي نجدها في أمريكا الجنوبية، وأجزاء من أوربا، وإفريقيا، والشرق الأوسط، فأقرب إلى الشجرة دائمة الخضرة. قد يوزع قبل الاجتماع جدول أعمال يحدد موعد بدئه والمواضيع التي سوف تناقش فيه. لكن الاجتماع سوف يكون شبيها بجذع الشجرة، فلا أحد يتوقع أن يتواصل في شكل خطي. ما بدا أولوية الأسبوع الماضي حين أعد جدول الأعمال قد لا يحظى بأولوية الآن – ولذا قد يتفرع النقاش في اتجاه جديد. وقد تنتأ فروع أخرى لأن بعض الأعضاء يجرون مكالمات ملحة، بما يجعلهم يغادرون ويعودون إلى القاعة. وقد تتشكل مثل هذه المجموعات في القاعة لنقاش مواضيع عاجلة ترتبط بطريقة ما بالجذع الرئيس للاجتماع.

في ثقافات الوقت المرن، يبدو واضحا أن الاجتماعات المثمرة تسير بطرق غير متوقعة، والمدير المؤثر مرن ومهني بما يكفي لاستثمار الأولويات والحاجات المتغيرة في حال ظهورها.

الانقطاعات، والتغييرات التي تطرأ على جداول الأعمال، والتحول المتكرر في الاتجاه تعد طبيعية وضرورية.

انتظار علامة من القمر مقاربة تغيير الأسلوب لتحديات الجدولة

وكما تتوقع، يؤثر بعد الجدولة أيضًا في أسلوب تخطيطنا للوقت، والكيفية التي يُستشعر بها مدى جمود هذه الخطط أو مرونتها.

حين تقدم دكتور أحمد أسيداه، وهو مسؤول يحسن الكلام وخبير في الموارد البشرية في بنك نيجيري، لحضور برنامج نشرف عليه يستغرق أسبوعا حول "فرق افتراضية دولية" في INSEAD، ترددت. في العادة يكون لدى المشاركين الذين يحضرون هذا البرنامج فرق من مختلف بلدان العالم. ولكن في فريق أسيداه جنسيتان فقط– نيجيريون وألمان. غير أننا قبلنا، وقد ثبت أن لديه من الخبرة بحالات سوء الفهم العابرة للثقافات بين هاتين الجنسيتين ما يكفي لشغل نقاش مفيد لعام كامل.

أثناء البرنامج، شرح أسيداه أحد التحديات التي واجهته:

يخطط الألمان لكل شيء قبل حدوثه ليس بأسابيع بل بشهور. في الأسبوع الماضي، قبل انعقاد مؤتمر سوف أحضره في ألمانيا بثلاثة أشهر، تسلمت رسالة إلكترونية تطلب مني أن أختار من قائمة بها ثلاثة بدائل ما أرغب في تناوله في عشاء 6 أبريل أول أيام المؤتمر.

دعوني أسألكم، كيف يتوقع مني أن أعرف هذا اليوم، أحد أيام شهر يناير، ما سوف أتناوله في 6 أبريل؟ لكن هذه ليست نكتة. إذا لم تضع علامة على أحد الصناديق، وتحدد وجبتك التي تفضل، وتردّ في الموعد المحدد، سوف يشرع شخص بمطاردتك بالرسائل الإلكترونية.

وكان موظفي أسيداه النيجيريون مستائين تمامًا من هذا الأسلوب. لقد رغب الألمان، الذين كانت جداولهم ملأى بلقاءات مجدولة منذ عدة أشهر، في تحديد مواعيد لقاءات الفريق في ستة الشهور القادمة الآن؛ فبهذه الطريقة يتأكدون من أن اللقاءات سوف تعقد وأن المشاريع سوف تسير كما هو متوقع. أما النيجيريون فقد تنازعتهم رغبة في عدم إثارة مشكلة حول مجرد مواعيد في دعوة، ودراية استقوها من خبرتهم بالمشاكل التي سوف تحدث لو أنهم التزموا الآن بوعود يعجزون عن الإيفاء بها. وكما أضاف أسيداه:

ما لم يفهمه هؤلاء الألمان هو أن الأمور تتغير دائما في نيجيريا. يستحيل علي أن أجدول للقاء قبل انعقاده بثلاثة أشهر لأنه يستحيل علي أن أعرف ما سوف يتغير. أنا من المنطقة المسلمة في نيجيريا، والمرء لا يعرف حيثما أعيش متى تبدأ العطلة إلى أن ينظر مفتي الديار إلى القمر ويقول إنها تبدأ الآن. وإذا كنت لا أعرف متى تبدأ العطلة، فأنى لي أن أعرف اللحظة التي أكون فيها موجودا لإجراء مكالمة بعد شهرين وسبعة أيام؟

لم يفهم زملائي الألمان. لقد أرادوا مني أن أخبرهم ما إذا كنت سوف أحضر يوم الثلاثاء 24 يناير قبل هذا اليوم بأسابيع – وإذا لم أحضر فإنهم سوف يشعرون بالاستياء.

يوضح هذا المثال البسيط صعوبات إعداد جدول أعمال واقعي حين تعمل على المستوى الدولي. ثقافة تحدد الوقت بعودة البقرات إلى حظيرتها، وأخرى تجدول اللقاءات حسب تحليل مفتي الديار للقمر. أما المتحدثة من مينيسوتا، فقد توقفت عن الكلام اللحظة التي رُفعت فيها بطاقة الصفر، وحيرت مضيفها البرازيلي بسبب رفضها إرضاء رغبة مستمعيها في سماع المزيد من التبصرات.

أول إستراتيجية للتعامل بشكل مؤثر مع "مقياس الجدولة" هي تعزيز قدرتك على العمل بسبل مختلفة. في الوقت الراهن، تغيير الأسلوب مهارة أساسية للمدير الدولي.

يخبرنا ماريو موتا، وهو برازيلي من ري ودي جينيرو يعمل في "البنك الدولي"، عن الكيفية التي تعلم بها تغيير أساليبه لمواجهة مشكلة جدولة بسيطة لكنها مزعجة:

حين كنت طفلًا صغيرًا، تعلمت من أمي أنه من غير اللائق حين استضاف على العشاء أن أصل في الموعد الذي طلب مني مضيفي القدوم فيه. ذلك لأن القيام بهذا سوف ينتهي باضطرار المضيف إلى الجري بعصبية في أرجاء البيت كي يرتب الأشياء، ما يسبب توترا للجميع. أفضل وقت للوصول هو أن تتأخر ربع ساعة

عن الموعد المحدد – أو بعد ذلك – بحيث يكون المضيفون جاهزين ومسترخيين، ويسعد الجميع بالأمسية.

لن أنسى ما حييت أول مرة استضاف فيها، حين كنت مديرا شابا، لمنزل رئيسي الأمريكي لتناول العشاء. وكان رئيسي وزوجته قد استضافاني صحبة أربعة من أعضاء فريقي على العشاء، على أن نحضر في 6:00 مساء، وقد حرصت على أن أصل الساعة 6:35. "ما الذي حدث؟"، سألني المضيفان المنشغلان حين فتحا لي الباب. "هل ضيعت الطريق؟ أو تورطت في زحمة المرور؟" كان الجميع في انتظاري، وكانت مائدة الطعام معدة. أي ذل هذا!

لحسن الحظ أن "مقياس الجدولة" من بين أسهل المقاييس التي يمكن التكيف معها. عشاء واحد محرج كان كافيا لتعلم موتا الوقت المناسب للمجيء حين يستضاف لعشاء في منزل أمريكي. في المرة التالية، كما يتذكر، "وصلت عشر دقائق قبل الوقت المحدد، فركنت سيارتي وشرعت أرقب ساعتي. وفي 5:59 غادرت السيارة، وفي السادسة تمامًا ضغطت على جرس الباب. وكان المضيفون يتوقعون مجيئي."

أحيانا يكون تغيير الأسلوب سهلا إلى هذه الدرجة: تعلم الكيفية التي يتصرف بها الناس في الثقافة المعنية وتصرف مثلهم. غير أن فهم الفروق الثقافية الدقيقة وقياسها بدقة قد يشكلان تحديا. يروي لنا موتا حكاية أخرى:

على الرغم من أني بذلت جهدا كبيرا أثناء سيرة عملي كي أصبح أليق ثقافيا، تعلمت أنك إذا أردت تبني أسلوب جديد، فإنك في الغالب سوف تخطئ في أول محاولة.

منذ بضعة أسابيع، ترأست لقاء في ألمانيا. أعرف أن الألمان أكثر حرصا على دقة المواعيد من الأمريكيين، لكنني لم أعرف *إلى أي حد*. كان يفترض أن أنهي عرضي في الساعة الثانية ظهرا، وكنت أراقب ساعتي بحرص. وفي الساعة 2:02 كنت مستعدا لاختتام العرض، حين طرح علي أحد المشاركين الألمان سؤالا تطلب إجابة مفصلة. قلت شيئا غير-برازيلي تمامًا. قلت "هذا سؤال غاية في الأهمية، غير أني أخشى أن الوقت قد أزف." بعد ذلك عرفت من الشركة أن الألمان استاءوا من صرامة أسلوبي. لقد شعروا بأني لست مرنا.

لو أني اتبعت الأسلوب البرازيلي لأجبت عن السؤال أمام الجميع، وأجلت موعد انتهاء اللقاء. ولأني كنت أعرف أن إستراتيجيتي التي دأبت عليها ليست الإستراتيجية الأنسب للسياق، لجأت إلى تصرف بدا مفاجئا وغير مهني.

بعد ذلك، أفكرت في الأمر، وأدركت السبل البسيطة والواضحة الأفضل في معالجة الموقف. كان في وسعي أن أتصرف مثل الأمريكيين وأقول إن الجزء الرسمي من اللقاء انتهى، وإننا سوف نناقش السؤال لاحقا بشكل فردي. أو كان لي إن أقول إني مستعد للإجابة عن السؤال لكل من يرغب في البقاء.

قد يبدو تغيير الأساليب أمرا بسيطا، لكن فهم الدقائق والتصرف السليم يتطلبان الكثير من المحاولة والخطأ. يلزمك أن تحاول، وأن تخطئ، وأن تحاول ثانية، وتدريجيا سوف تكتشف أنك أصبحت أكثر اقتدارًا.

ومما يعقد تغيير الأساليب أن لكل ثقافة خصوصياتها وتناقضاتها البادية. لقد نشأ كام جونسون في ميتشيغان وعاش في طوكيو عامين قبل أن ينتقل إلى بكين. في اليابان أدرك الأهمية البالغة التي تولى للدقة في المواعيد – حتى في حالة الحوادث التي تغفل فيها دقة المواعيد في الولايات المتحدة. "أخذت ابني حين كان في عشريات عمره إلى كونسرتو راب في الصين في "ماكوهاري ميس". كان مجدولا للكونسرتو أن يبدأ في الثامنة مساء. في بلدان أخرى عادة ما يتأخر بدء كونسرتو الراب ثلاثين أو ستين أو تسعين دقيقة، ولكن ليس في طوكيو. وصلنا متأخرين إحدى عشرة دقيقة بسبب زحمة المرور، فضاعت على ابني إحدى عشرة دقيقة من العرض."

وحين انتقل كام للعيش مع أسرة في بكين، اعتقد في البداية أن مقاربة الصينين للوقت مشابهة. غير أن الفروق بين نظامي الجدولة الصيني والياباني بدأت تتضح له تدريجيا:

في الثقافة الصينية، دقة المواعيد فضيلة، وإذا وصلت إلى اجتماع متأخرا يلزمك بالتأكيد أن تعتذر عن تأخرك. ولكن التشابه بين مقاربتي الوقت في هاتين الثقافتين تنتهي هنا. اليابانيون مخططون منظمون بدرجة عالية. ولا ريب في أنهم يولون اهتمامًا للنظام يفوق

ما يولونه من اهتمام للمرونة. في الصين، يحدث كل شيء بشكل عفوي، دون تحضير مسبق. الصينيون أساتذة المرونة. هذه ثقافة لا يفكر فيها الناس في يوم الغد أو الأسبوع القادم، بل يفكرون في اللحظة الراهنة.

مثال ذلك أني احتجت إلى مكالمة كهربائي لإصلاح جهاز تلفزتي. بعد خمس دقائق من إنهاء المكالمة، كان يطرق بابي. وحين حدث انسداد في صرف بيتي الصحي، هاتفت سباكا، فجاء خلال بضع دقائق. أعرف الآن أنه حين تكون هناك مشكلة في شيء ما، يفضل أن أكون مستعدا لاستقبال من يأتي لعلاجها بمجرد إنهاء المكالمة.

الاستجابة السريعة هي المفتاح هنا، لكن هذا يعني أيضًا أن الخطط التي توضع بشكل مسبق تتسم بالمرونة. غالبًا ما يأتي إليك الصينيون دون موعد سابق. وكنت أغتاظ من هذا التصرف. شعرت أنهم لا يحترمون الوقت. ألم يكن في وسعهم أن يبعثوا برسالة إلكترونية كي أكون مستعدا حين يأتون إلي؟ أتراهم يعتقدون أنه لا شيء لدي لأقوم به؟ أن وقتي شيء يمكن الاستغناء عنه؟

ولكن لأني أصبحت أنا نفسي صينيا بعض الشيء، تعلمت أنه بمقدوري أن أتصرف بشكل مماثل. إذا كنت مسافرا في غونغزهو ولدي ثلاثين دقيقة لأضيعها، أهاتف سائق تاكسي وأزور شخصا

يعمل في المنطقة. لقد أصبحت أعتبر هذا النظام غاية في المرونة والفعالية.

شيء مماثل يسري على اللقاءات. في الصين، إذا بعثت بجدول أعمال مقدما، سوف تكتشف أنه لا أحد اطّلع عليه أو أن اللقاء قد ألغي. ولذا فإن ما أقوم به الآن هو أن أجري مكالمة للتأكد من عقد اللقاء. وحين نلتقي، أحاول أن أظل مرنا وأترك المواضيع تغطى بأي ترتيب بدلا من محاولة التشبث بجدول سبق إعداده.

أكثر الأشياء إثارة يمكن سماعها بخصوص الكيفية التي تعلم بها جونسون العمل مع الصينين هو الكيفية التي أصبح يقدّر بها مكامن قوة الأسلوب الصيني.

أنظر الآن في أسلوب زملائي الصينيين في العمل، وإعجابي به لا ينقضي. لديهم مهارة عجيبة في الأعمال اللوجستية الطارئة. لقد حضرت عشرات الورش في الصين، ولم يسر أي منها كما خطط له. تتغير الأشياء في الليلة السابقة، وهذا يشمل المتحدثين، والمواضيع، وحتى مكان عقد الورش. ولكن الأمور تسير في النهاية على ما يرام. ما أن تفهم أن الصينين غاية في المرونة، حتى يسير كل شيء على ما يرام، مادمت تتصرف مثلهم.

الإستراتيجية الحاكمة للقادة العابرين للثقافات

تغيير الأسلوب طريقة فعالة بالنسبة لمن يقومون بزيارة ثقافة أخرى – بل إنها طريقة أساسية. ولكن ماذا إذا لم تكن أنت الزائر؟

ماذا لو كنت القائد المسؤول عن فريق دولي بأعضاء يمارسون تنويعة من أساليب الجدولة؟ في هذا الموقف، المرونة والأنفتاح الذهني لا يكفيان.

في التاسعة صباحا من يوم الاثنين، كان يفترض أن أبدأ في حلقة نقاشي. غير أنه من بين 32 مديرا سعوديا كانوا يزورون INSEAD، وكان مجدولا لهم أن يمضوا يوما معي، لم يكن هناك في حلقة الدرس سوى واحد – ولأنه كان يجري مكالمة، لم يكن في وسعي أن أسأله عن الآخرين.

بعد خمس عشرة دقيقة، بدأت المجموعة تتقاطر، وفي حوالى الساعة 9:35 بدأتُ. سارت الأمور كما يجب. ولأني أفهم نظام الوقت المرن السعودي، تركت محاضراتي وفترات الاستراحة تطول، ووظفت الوقت الإضافي في بناء علاقات شخصية والتعرف بشكل أفضل على بعضنا البعض.

في الأسبوع التالي، كان من المقرر أن أمضي يوما مع مجموعة أخرى من السعوديين. وفي هذه المرة اتخذ مدير البرنامج خطوات لتعديل توقعات الطلبة بخصوص الجدولة. في أثناء تقديم البرنامج، قال لهم "خلال الأسبوع الذي سوف نمضيه معا، سوف نتخيل جميعا أننا سويسريون. سوف نبدأ في الموعد، بالدقيقة، وننهي في الموعد، بالدقيقة. سوف يكون لزاما على أي شخص ينسى ثقافة الفريق هذه فيأتي إلى قاعة الدرس متأخرا أن يساهم بخمسة يورو لتمويل حفل الشامبانيا في نهاية الأسبوع!"

نجحت الفكرة. لقد كانت مجموعة المديرين السعوديين المجموعة الأكثر التزاما بالمواعيد. في التاسعة تمامًا، كان كل طالب جالسا على كرسيه. المشكلة الوحيدة هو أني كنت موضعا لتطبيق القواعد نفسها. إذا وصلت متأخرة بعد الاستراحة أو تركت حلقة النقاش تتجاوز الموعد المحدد، لزمني دفع خمسة يورو، وقد كلفني ذلك اليوم خمسة عشر يورو – غير أني سوف أحسّن من أدائي المرة القادمة.

يمكن للناس تطوير قدرة عجيبة على التكيف فيما يتعلق بـ"مقياس الجدولة" إذا قام قائد الفريق بتأسيس ثقافة فريق واضحة وصريحة.

في مقابلة مع كام جونسون، المدير الأمريكي الذي انتقل إلى طوكيو ثم إلى بكين، شرح الأسلوب الذي استخدم حين جمع بين ألمان وبرازيليين وأمريكيين وهنود في فريق واحد. وكما يتذكر:

حين عقد الفريق أول لقاء وجها لوجه، أمضينا نصف يوم في العمل في شكل جماعات صغيرة لصياغة توجهات الفريق. أمضينا أربع ساعات كاملة في نقاش الشكل الذي نرغب أن تكون عليه دعوات المؤتمر ولقاءاته وأسلوب التوقيت الذي سوف نلتزم به. طلبت منهم أن يقرروا بشكل جماعي الكيفية التي يرغبون في العمل وفقها مع بعضهم البعض، وتحديد مستوى المرونة في مقابل القولبة الذي يتوقعون من بعضهم البعض خلال اللقاءات. في ذلك الاجتماع، لم نتكلم إطلاقا عن الفروق الثقافية. لقد تحدثنا فحسب

عن الطريقة التي نرغب، في هذا الفريق بالذات، في ممارسة التعاون المتبادل.

من شأن النقاش الواضح لنظم الجدولة منذ البداية أن يخفف من حدة الإحباط الذي كان له خلافا لذلك أن ينتاب البعض خلال العمل. ولأننا عقدنا اتفاقا، كان في وسع المجموعة أن تلتزم بثقافة *الفريق* بدلا من التزام الأعضاء بالأساليب التي اعتادوا عليها في ثقافات بلدانهم. وبعد خلق أسلوب خاص بالفريق، سوف يحتاج قائده إلى تعزيز ما اتفقت عليه المجموعة، بتخصيص وقت لمراجعة الاتفاق مرتين في السنة، وإجراء التعديلات اللازمة.

"أسلوبك غير كفء"

لعل أهم شيء في "مقياس الجدولة" هو أن أبناء الثقافات المتموضعة في كل طرف يعتبرون أبناء الثقافات المتوضعة في الطرف الآخر غير أكفياء، ويتخيلون أن هذا يسبب لهم عيش حياة صعبة ومجهدة بشكل مروع.

حين كنت ألقي كلمة حول الفروق الثقافية خلال رحلة إندور، سابقة الذكر، ظللت أذكّر نفسي بأن "المرونة مفتاح النجاح." وعلى الرغم من أني بدأت متأخرة خمسة وثلاثين دقيقة بعد الوقت المجدول، حضر كثير من المشاركين متأخرين ساعة – أو ساعتين – فيما جاء وغادر آخرون في أوقات مختلفة، حيث استمعوا إلى عرضي بشكل متقطع. وخلال حلقة النقاش هذه، حكيت على التوالي قصة عرضين – عرضي في دينفر الذي نسقت له دانيل

ببطاقتها المتابعة للوقت، وعرضي في البرازيل الذي شعر راناتوا أنه أُنهي بشكل غير مناسب قبل الوقت، بعد أن امتد خمسا وستين دقيقة. وبطبيعة الحال استخدمت القصة كي أمسرح الفروق الكبيرة التي يمكن أن تعرضها الثقافات حين يتعلق الأمر بـ"مقياس الجدولة".

بعد ذلك، وقفت سيدة في الستينيات من عمرها، وهي عالمة نفس مكرسة، وكانت ترتدي عباءة جميلة، كي تدلي بتعليق. وكانت قد دهشت من خبرتي في دينفر. وحسب ملاحظتها، "مثل هذا النوع من الصرامة الذي وصفت لنا بخصوص الثقافة الأمريكية ... لا يبدو كفيئا إطلاقا. كل هذا الوقت الذي أمضيتيه في التدرب على عرضك، وحسابك الدقيق للدقائق. لا بد أن العرض في مثل هذه البيئة يصيب صاحبه بتوتر شديد ويسبب هدر الكثير من الوقت. لا بد أن تصابوا جميعا بأزمة قلبية! على ذلك فإن ثقافة قطاع الأعمال في الولايات المتحدة ضربت المثل لبقيتنا ولعقود. إني أجد الأمر محيرا."

"لا، لا، لا"، وددت أن أقول، لكني لجمت نفسي. "النظام في ثقافتي مثلٌ على الكفاءة والاسترخاء. نحن نضع الخطة، نحضّر، ونطبق الخطة. هنا، خلال حلقة النقاش هذه، والآن، يفترض أن نبدأ في تمام التاسعة، لكن المشاركين يأتون ويغادرون (ويعودون ثانية) بشكل عشوائي ... *هذا* هو ما يجدر وصفه بأنه غير كفء ومدعاة للتوتر. هذا غير كفء لأنك أمضيت وقتا في المجيء إلى

حلقة النقاش، لكنك لم تحصلي منه على ما كـان يفـترض حـصولك عليه، لأنك لم تحضريه من بدايتـه إلى نهايتـه ... وبـشكل مـنظم ... خطوة واحدة في كل وقت (خطي)."

فتحت فمي كي أشرح كل هذا، لكني بدلًا من ذلـك، دعوتهـا كي تخرج وتقف معي في الطابور الشبيه بشجرة دائمة الخضرة الذي تشكل أمام آلة القهوة.

خاتمـة

تفعيل خارطة الثقافة

حين كان ابني إيثان طفلا رضيعا، استضفت زميلة دنمركية كانت تزور باريس قادمة من كوبنهاجن لتناول العشاء. كانت ليلة باردة من ليالي يناير، وكنت صحبة سيرين نتحاور في المطبخ، فيما كان زوجي يكسو إيثان ملابسه في حجرة أخرى. وبعد أن سمعت شكاوى أمّ جديدة، سألتني سيرين، وهي أم لثلاثة أطفال، وهي ترنو إلى الشرفة، "هل يمضي إيثان فترات نومه في الداخل أو في الخارج؟"

لم أفهم السؤال. سألتها "في داخل أو خارج ماذا؟" الطقس خارج البيت باردا إلى درجة أني وضعت مادة عازلة حول الباب لمنع الريح القارصة من الصفير عبر الشقوق. هل كانت سيرين تقترح علي أن أضع رضيعي في هواء الشتاء الثلجي كي يمضي قيلولة تستغرق ساعتين؟ سألت نفسي عما إذا كانت هناك قاعدة أمومة أساسية نسي الجميع إخباري بها.

فوجئت حين شرحت لي سيرين أنه في الدنمرك من الشائع جدًا أن يضع الوالدان أطفالهما الرضع خارج المنزل في الشتاء كي يمضوا قيلولتهم هناك. "نلفّهم وندخلهم البيت إذا وصلت درجة الحرارة إلى أقل من ناقص عشرة. هذا جيد لهم. إنهم ينامون بشكل أفضل ولا خوف عليهم من الإصابة بنوبة برد." ناقص عشرة عندي سيرين هو ناقص عشرة مئوي، أي ما يعادل 14 فهرنهايت. حتى بلدياتي في مينيسوتا سوف يقولون "برررر!"

بعد بضع سنوات، تلقيت مكالمة من امرأة دنماركية سوف تحضر حلقة نقاش أشرف عليها تستغرق أسبوعًا لصالح INSEAD. قالت لي "لقد طلبتِ منا تحضير ثلاثة أشياء غريبة ومفاجئة حول ثقافتنا لعرضها على المجموعة مساء الإثنين. غير أني فكرت كثيرا في الأمر، ولم أستطع التفكر في أي شيء غير معتاد أو غريب في البلد الذي أتيت منه."

سألتها، "ماذا عن الحديث عن وضع الأطفال الرضع خارج المنزل كي يمضوا قيلولتهم في ظهيرات الشتاء الباردة؟"

لكنها ردت بسؤالي، بنبرة من أصيب بصدمة كبيرة، "وما الغريب في هذا؟ ألا يفعل الناس هذا في كل البلدان؟"

الطريقة التي تكيفنا على رؤية العالم بها في ثقافتنا تبدو واضحة وشائعة بشكل كامل إلى حد يصعب تخيل وجود ثقافة أخرى تقوم بشيء مخالف. لن تستطيع أن تفتح حوارًا حول المشاركة، والتعلم، وفي النهاية الفهم، إلا بعد أن تبدأ في تحديد ما هو نمطي في ثقافتك، لكنه مختلف في ثقافات أخرى.

وبطبيعة الحال، فإن هذا ليس كتابا حول الأطفال الرضع، بل حول قطاع الأعمال. غير أن القاعدة نفسها تظل سارية. لن تستطيع البدء في حوار مفتوح حول المشاركة، والتعلم، وفي النهاية الفهم، إلا بعد أن تبدأ في تحديد ما يجعل ثقافتك مختلفة عن ثقافات أخرى.

تجميع القطع المتناثرة: خريطة الثقافة

ابدأ بموضعة ثقافتك باستخدام المقاييس الثمانية. سوف تكون لديك خريطة تقارن بها بين ثقافتك وبين ثقافات شركائك في قطاع الأعمال. ويمكنك معرفة كيفية تفعيل الخريطة من الرسائل الإلكترونية التي تبادلتها مع مشارك فرنسي كان أنهى منذ بضعة أيام حضور حلقة نقاش أشرفت عليها.

أهلا إرين

بعد حضور عرضك في مؤتمرنا السنوي الأسبوع الماضي، كنت أفكر في الحدود الثقافية غير المرئية التي تؤثر في فعالية فريقي الدولي.

وكما تعرفين، أنا نائب رئيس في قسم صناعة السيارت شركة فاليو - وهي شركة فرنسية لديها مواقع كبيرة في ألمانيا واليابان، وحضور متنام في الصين. وأنا أعمل بشكل متكرر في هذه البلدان الأربعة ولدي أعضاء في فريقي من كل منها.

حين انتقلت إلى الصين، حسبت أن الصعوبة سوف تتمثل في تجسير الفروق الثقافية بين الآسيوين والأوربيين. صحيح أن الأعضاء الآسيوين في فريقي غير مرتاحين لأسلوب الأعضاء الفرنسيين والألمان الذين يختلفون معهم على الملأ ويدلون لهم بتقويماتهم السلبية. لكنني دربت أعضاء الفريق على كيفية التخفيف من حدة أساليبهم وتقويماتهم بحيث نعمل معا بشكل أكثر فعالية.

على ذلك، فوجئت بأن الصعوبات الأكبر التي نواجه في فريقنا هي تلك الناجمة عن التفاعل بين الصينين واليابانيين. الصينيون يشكون من أن اليابانيين يتلكؤون في اتخاذ القرارات، وغير مرنين، وغير راغبين في التغير. واليابانيون يشكون من أن الصينين لا يتفكرون في الأمور، ويتخذون قرارات متسرعة، ويبدو أنهم يزدهرون في الفوضى. ولا يقتصر أمر صعوبة التعامل على هاتين المجموعتين الآسيويتين، بل إن اليابانيين يتصرفون بسبل عديدة على نحو أقرب إلى الألمان منهم إلى الصينيين - وهذا أمر لم أتوقعه إطلاقا.

أقدّر أي أفكار أو اقتراحات قد تطلعيني عليها.

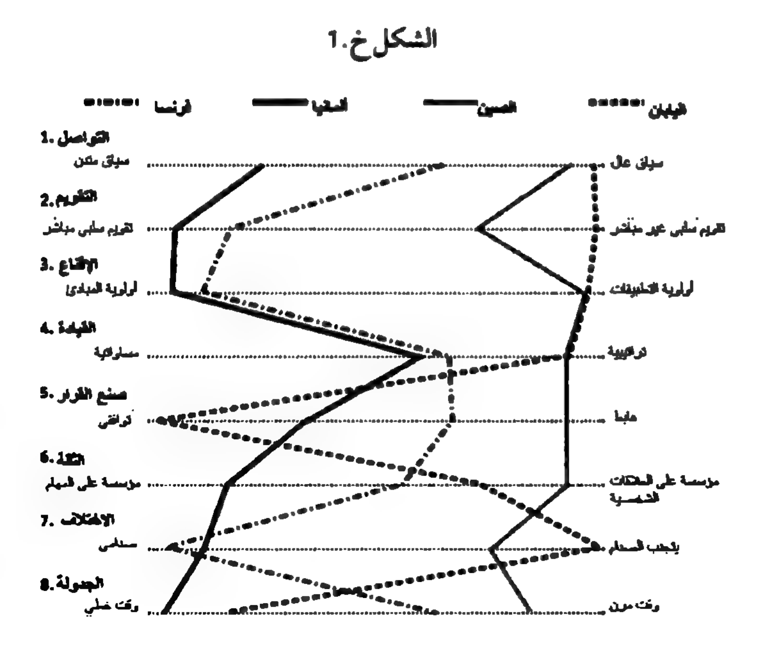
أوليفر

ردي

عزيزي أوليفر

ابدأ في مواجهة مشكلتك برسم خريطة ثقافة توظف المقاييس التي أوجزت خلال عرضي. حدد بنقطة موقع كل ثقافة في المقاييس الثمانية وارسم خطا متقطعا يربط بين النقاط. سوف يمثل الخط النمط العام لهذه الثقافة في الخريطة. وقد قمت بهذا بالنسبة للثقافات الأربع في فريقك.

الشكل خ.1



انظر الآن إلى خطوط اليابان والصين. في عدة مقاييس، تراهما مجمَّعَين معا. وكما سبق لك أن خبرت، لا يرتاح الصينيون واليابانيون للتقويمات السلبية المباشرة والاعتراض المفتوح. وهذا يعكس حقيقة أنه في المقياس 2 (التقويم) والمقياس 7 (الاعتراض)، تتجمع الثقافات الأوربية في طرف، وتتجمع الثقافات الآسيوية في الطرف الآخر. أيضًا، في معظم الحالات، يعتبر اليابانيون الصينين مباشرين تمامًا – لاحظ الفرق بين هاتين الثقافتين في المقياس 2 (التقويم)، كما يعتبر الفرنسيين الألمان مباشرين تمامًا.

ثانيا، أمعن النظر في المقياس 5 (صنع القرار) والمقياس 8 (الجدولة)، وسوف ترى المصدر المرجح للإحباط الذي يشعر به فريقك. على الرغم من أن اليابان، كالصين، تراتبية جدا (المقياس 4، القيادة)، فإنها مجتمع توافقي يُصنع فيه القرار في الغالب على يد المجموعة بأسلوب من صاعد. وهذا يعني أن صنع القرار عملية تستغرق وقتا أطول، لأن المدخلات تؤخذ من الجميع بحيث يتشكل قرار جمعي. في المقابل، في الصين، غالبًا ما يتخذ القرار من قبل الرئيس بأسلوب هابط (المقياس 5، صنع القرار).

فضلًا عن ذلك، لدى اليابانيين ثقافة وقت خطي (المقياس 8، الجدولة)، فهم يضعون الخطط بحرص ويتشبثون بها. التنظيم، والترتيب، والدقة في المواعيد كلها قيم يتشارك فيها اليابانيون مع زملائهم الألمان ذوي ثقافة الوقت الخطي. الراهن أنه في المقياس 5 (صنع القرار) والمقياس 8 (الجدولة)، اليابانيون أقرب للثقافة الألمانية وأبعد عن فرنسا، وبعيدون تمامًا عن الصين.

بالمقارنة، يميل الصينيون لاتخاذ القرارات بسرعة ولتغيير الخطط بسهولة وبشكل متكرر، وهم أكثر تقديرا للمرونة والقدرة على التكيف منهم للتشبث بالخطط. في المقياسين (صنع القرار والجدولة)، الصينيون أقرب للفرنسيين منهم لليابانيين.

في ضوء هذه الفروق، يمكن تفهم كون اليابانيين والصينين في فريقك يجدون صعوبة في العمل معا. هل يمكن حل المشكلة؟ بالتأكيد. الخطوة التالية هي تحسين هذه الديناميات لتنمية وعي أعضاء فريقك بخصوص الكيفية التي تؤثر بها الثقافة في فعاليتهم.

اطلب من فريقك قراءة بعض فصول هذا الكتاب، أو قم بوصف بضعة مفاهيم. بعد ذلك ناقش الفروق الثقافية في أحد لقاءات الفريق أو في عشاء مشترك. اطرح أسئلة من قبيل:

- هل تتفق مع المواضيع المعروضة في هذه الفصل؟ لم، أو لم لا؟
- ما الأشياء الأخرى التي يمكن أن تطلع المجموعة عليها بحيث يتسنى لها تحسين فهمها لموضع ثقافتك في هذه المقياس؟
- هل تعتقد أن هذه المفاهيم تؤثر في تعاون فريقنا؟
- في ضوء هذه الفروق، ما الذي نستطيع القيام به كي نكون أكثر فعالية؟
- لا يهم ما إذا كان أعضاء الفريق يتفقون مع ما يقرأون؛ المهم هو البدء في تقصي ونقاش الفروق في المنظومات

القيمية وأساليب العمل. فتمامًا كما أن السمكة لا تعرف أنها تسبح في ماء، غالبًا ما يجد الناس صعوبة في رؤية ثقافتهم وإدراكها إلى أن يبدأوا في مقارنتها مع ثقافات أخرى.

تأكد أن تجري النقاش بتواضع ودون إصدار أحكام. كلما استطعت نقد ثقافتك والتكلم بأسلوب إيجابي عن السبل التي تعمل بها ثقافات أخرى، سهل على الجميع عرض أفكارهم وآرائهم دون شعور بالذل.

وكلما كان الفريق أكثر وعيا بالكيفية التي تؤثر بها الثقافة في عمله، كان أكثر فعالية في تجسير الفروق. التعبير الفرنسي Quand on connait sa maladie, on est a moitie guerie (ما أن تحدد مرضك، حتى تكون قطعت نصف الطريق إلى علاجه) ينطبق بكل تأكيد على العمل الجماعي متعدد الثقافات. ساعد فريقك على الإفصاح عن الفروق الثقافية التي تؤثر في فعاليتهم، وسوف يشرعون في العمل بشكل جماعي على نحو أفضل.

آمل أن تعينك بعض هذه الأفكار على تحسين فعالية فريقك. وأرجو أن تستمر في التواصل معي وأن تخبرني كيف تسير الأمور.

إرين



رأب الصدوع

إذا واجهت تحديات ثقافية شبيهة بتلك التي أزعجت أوليفر، حاول تطبيق الإستراتيجية نفسها. ارسم خريطة ثقافة تمكّن من مقارنة مرئية سهلة لمختلف الثقافات التي ينتمي إليها أعضاء فريقك. سوف تساعدك ملاحظة نقاط التشابه والاختلاف في إدراك الصدوع التي تفرّق بين أعضاء فريقك – الحدود النفسية غير المرئية التي تفصل بين المجموعات، خالقة ذهنية "نحن في مقابل هم."

وبتنمية وعيك الخاص، سوف تكون أقدر على القيام بدور الجسر الثقافي. ساعد أعضاء فريقك على تحسين مرونتهم الثقافية عبر تدريبهم على تعليق أحكامهم ورؤية الموقف من منظور معاكس.

حين تؤثر الحدود الثقافية في فريق دولي، غالبًا ما تجد أن كل مجموعة محبطة بسبب مقاربة الآخر. وكلما زاد قدر شكواها، تعمق الصدع. ومن بين سبل التعامل مع هذا الوضع تنظيم الفريق بحيث يكون هناك تجانس أقل في كل موقع. من شأن هذا أن يعين على تقويض مثنوية نحن–في–مقابل–هم. قد يرغب أوليفر مثلا في جعل ألمان، وفرنسيين، وصينيين يعيشون ويعملون معًا. وقد يفيد أيضًا تدوير أعضاء الفريق أنى ما أمكن بحيث يمضي عدد منهم بضعة أشهر، أو حتى عاما، في موقع آخر.

وثمة خطوة أخرى تتمثل في ضم أشخاص للفريق مزدوجي الثقافة أو لديهم خبرة مكثفة في العيش في أكثر من ثقافة. إذا أحسنت الاختيار ودربتهم جيدا، قد يقومون بدور حاسم في مساعدة مجموعة ما على فك شفرة سلوك مجموعة أخرى.

أحيانًا يخلق التنوع الثقافي في الفرق الدولية صدوعًا، ولكن قد يكون لهذا المستوى من التنوع في أحيان أخرى مناقب عظيمة. مثال ذلك، هبك توليت أمر مشروع يشترط تنفيذه التقيد بجملة من المواعيد النهائية الصارمة، ويتطلب من ثم مقاربة وقت خطي. اختر أعضاء في فريقك لديهم ميول وقت-خطية واجعلهم يشعرون بملكيتهم للمشروع. وفي وقت آخر، قد تصادف زبونا يدأب على تغيير رأيه، ما يعني أن خدمته تشترط مرونة وتقبلا لتغيير المسارات بسهولة. اختر فريقا لدى أعضائه ميل شديد نحو الوقت المرن (بسبب ثقافتهم وحتى شخصياتهم)، فمن شأن هذا أن يلبي حاجات زبونك.

قد تشعر أحيانا كما لو أنك تحتاج بالفعل إلى تقويمات سلبية مباشرة حول الكيفية التي تحسن بها شيئًا ما صعب عليه إنجازه. سوف يكون من المفيد أن يكون لديك أشخاص يفضلون أسلوب التقويمات الصريحة ممن ينتمون إلى الثقافات المباشرة في "مقياس التقويم". في أحيان أخرى، قد تحتاج إلى مجموعة صغيرة تدلي بتقويمات سلبية لزبون حساس ومهم بحيث يعززون موقف الأفراد الذين يفضلون التقويمات السلبية غير المباشرة.

ولهذا، اعتبر حين تفحص خريطة فريقك الثقافية ليس فقط الصعوبات التي قد تثار بسبب الفجوات، بل اعتبر أيضًا مكامن القوة في الفروق. حين يُدبّر التنوع الثقافي والفردي بعناية، قد يصبح أعظم أرصدة فريقك.

كلنا متماثلون، كلنا مختلفون

أثناء حلقة نقاش حول التفاوض العابر للثقافات، اقترب مني طالب شاب يدرس في تخصص إدارة الأعمال خلال فترة الاستراحة وقال لي بأسلوب ملح، "إرين، كنت تتحدثين عن أهمية الفروق الثقافية، غير أني اعتقدت دائما أنه بصرف النظر عن البلد الذي أتينا منه، البشر متماثلون أساسًا. أليس هذا صحيحًا؟"

في فترة لاحقة من ذلك الصباح، لفتت انتباهي مجموعة من الطلبة من الهند كانوا يتحدثون بحماس. قال لي أحدهم "نحن في خضم سجال. وكما رأينا هذا الصباح، يبدو أن للثقافة أثرا كبيرا على السلوك في قطاع الأعمال، وقد وجدنا أن لكل واحد من ستة منا – وكلهم من المنطقة نفسها في الهند – شخصية مختلفة تمامًا. أليس كل فرد مختلفا؟"

وبطبيعة الحال، فإن الإجابة عن تينك السؤالين واحدة: نعم.

صحيح أن الكائنات البشرية متماثلة أساسًا. على مستوى عميق، بصرف النظر عن البلد الذي أتيت منه، ثمة حاجات ودوافع فسيولوجية وسيكولوجية مشتركة تحركهم. حين نكون

متوترين أو مبتهجين، تتسارع نبضات قلوبنا؛ حين نشعر بالحزن أو الكآبة، نحس بالضنى والإنهاك. وجميعنا تنتابه انفعالات بشرية مشتركة مثل الغيرة، والإثارة، والأسف، والهوى. وعلى مستوى عميق، ننتمي جميعا إلى الجنس نفسه. بهذا المعنى، بصرف النظر عن البلد الذي أتوا منه، البشر متماثلون.

صحيح أيضًا أن كل فرد مختلف. حتى حين يتنشأ فردان في البيئة نفسها، وعلى يد الأبوين نفسيهما، وحتى حين يعملان في البيئة نفسها، فإنهما لا يكونان متماثلين؛ لكل منا أسلوبه المتفرد وحزمة تفضيلاته، ومصالحه، ومباعث نفوره، وقيمه.

ولهذا، مهما كانت هوية من تعمل معه، ومهما كان بلده، يجب عليك أن تبدأ كل علاقة شخصية برغبة في فهم ما هو محدد ومتفرد في هذا الفرد. لا تفترض أنك تستطيع أن تعيّن ما هو محدد في طريقة تفكيره أو سلوكه بناء على معرفتك بخلفيته الثقافية.

غير أن للثقافة التي نترعرع فيها أثرا عميقا على الكيفية التي نرى بها العالم. في أي ثقافة، تكيّفَ الأعضاء على فهم العالم بطريقة بعينها، وعلى رؤية أنماط تواصل بعينها على أنها مؤثرة ومرغوبة، وعلى اعتبار حجج بعينها مقنعة أو فاسدة، وعلى اعتبار سبل بعينها في صنع القرار أو قياس الوقت "طبيعية" أو "غريبة."

كي ينجح في قطاع الأعمال، يحتاج القائد دائما لفهم الطبيعة البشرية والفروق الشخصية – لا جديد في هذا. الجديد هو اشتراط حاجة القائد في القرن الحادي والعشرين لأن يكون مستعدًا لفهم

مجموعة أوسع وأغنى من أساليب العمل من أي وقت مضى، وأن يكون قادرا على تحديد أي جوانب التفاعل ناتجة ببساطة عن الشخصية، وأيها ناتج عن فروق في المنظور الثقافي.

حين نعمل في مكاتب محاطين بآخرين من عشيرتنا نفسها، يكفينا الوعي بالحاجات والدوافع النفسية البشرية الأساسية، وحساسية للفروق الفردية. ولكن لأن العولمة غيرت أسلوبنا في العمل، أصبحنا نحتاج إلى القدرة على فك شفرة الفروق الثقافية كي نعمل بشكل فعال مع الزبائن، والممونين، والزملاء من مختلف أرجاء العالم.

هذا أمر يشكل تحديا؟ نعم! لكنه آسر أيضًا، فقد يكون نطاق الثقافات البشرية مصدر مفاجآت واكتشافات لا تنتهي - نبع خبرات لافتة وتعليم مستمر لا ينضب.

شكر وتقدير

مثل معظم المؤلفين، أدين بالعرفان لأشخاص قدموا لي العون والدعم اللذين مكّناني من هذا الكتاب.

أشكر أولا محرري الممتاز في بيلك أفيرز، جون ماهاني، الذي رأى وعدا في الفصل الأول، على الرغم من أنه كان إلى حد بعيد غير منظم. وكان ماهاني أمّن لي ترشيدا راعيا ومتبصرا طيلة تأليفي للكتاب، كما شجعني على التعبير عن وجهة نظري، وكان يبين لي، فقرة فقرة، كيف أضفي الحيوية على ما أروي من حكايا وأجعل أمثلتي أقرب للقارئ. لقد أحدث جون في هذا العمل فرقًا كبيرًا.

شكر عظيم لمديرة أعمالي، كارول فرانكو، التي كان لها هي الأخرى أثر كبير على هذا الكتاب. لم تعثر كارول فحسب على أفضل ناشر كان لي أن أحلم به، بل وقفت بجانبي عامين من المحاولة وعوز اليقين. وحين كنت في حاجة إلى نصح خبير، كانت دائما جاهزة في انتظار تقديم الدعم والترشيد الواضح.

وشكرا لكارل وبر، المحرر الرائع، الذي تسلّم مخطوطا غاية في الطول والتفصيل وشذبه باقتدار، فلولاه لكان هذا الكتاب أكثر بعثا على الضجر. وبفضله أُنقذ القارئ من الكثير من الحكايا المؤلمة، كتلك التي تدور حول ذبابة تطير في أرجاء العالم ترقب قاعات الدرس في مختلف البلدان، وحكاية الرجل الذي زار طبيبًا في ريف الصين كي يعالج قدمه، فشرع الطبيب في معاينة لسانه.

الشكر موصول أيضًا لإلين وليامز، الكاتب والمحرر الذي جعلتني مساعدته أشعر أول مرة أنه بعون جيد أستطيع أن أؤلف كتابًا. لقد أمضت وقتا طويلا في الإطلاع حول أعمال معنية بموضوع كتابي حتى قبل أن نبدأ، ثم ساعدتني طيلة فترة إعداد المسودة الأولى، فكانت تحرر بمهارة كل فصل.

وشكرا لستيوارت كرينر وديس ديرلوف، اللذين ساعداني على إطلاق هذا المشروع. لقد عملا معي على إعداد عرض موجز

لمحتوى الكتاب ولمختلف فصوله، ولخصا الكتاب وأعدا مسودة مقترح الكتاب الأولى، وفي مرات عديدة أجريا تعديلات على الفصول الأولى وقدما لي دعما في بداية المشروع.

وشكرا لأمي، ليندا بكت، ليس فقط لأنها كانت ركيزة حب ودعم أساسية لأربعة وأربعين عاما، بل لأنها قرأت مسودات لكل فصل أكثر مما فعل أي شخص آخر. وكانت كاتمة سري طيلة الوقت، تعاير كل مثال لم أكن متأكدة منه، وتصلح كل فقرة لم تصغ كما يجب، وتستقبل مكالمات في السادسة صباحًا لتبدي رأيها في فكرة جديدة أو تصميم غلاف جديد. وأمي، من بعدي، هي الشخص التي خصصت القدر الأعظم من الوقت لهذا الكتاب.

والآن جاء دور بقية أسرتي، الذين تحملوني عبر عملية شاقة وفي بعض الأحيان مرهقة. أنا مدينة لهم بشكر نابع من القلب، لا يتعلق بأي طريقة محددة بالكتاب، بل بالدعم الذي يقدمونه يوميا لكل ما أقوم به. ما كان لي أن أؤلف هذا الكتاب لولا تشجيع نقنقة أسرتي – زوجي إريك، وابني، إيثان ولوغان. ثلاثتكم أساس كل شيء جيد في حياتي. وشكر عظيم لأبي، توم، الذي علمني أن أكون صلبة، وعلمني عبر إيمانه الراسخ بي أن أؤمن بنفسي. أشكر أيضًا أخي تد وزوجته، سيما، لأنهما بينا لي الكيفية التي يمكن بها مواجهة تحديات الحياة غير المتوقعة بصبر ومثابرة. وشكر لصديقتي المقربة جينيفر، التي كانت رحلتها العابرة للثقافات موازية في الغالب برحلتي.

حين أكملت المسودة الأولى من هذا الكتاب، كنت متلهفة للحصول على استجابة. أرسلت المخطوط لعدد من الزملاء ممن لديهم خبرات محددة بمناطق مختلفة من العالم. وقد كابد كل منهم قراءة المخطوط وأجرى تصليحات وقدم مقترحات. أشكر ماري يوكون برانن، إليزابيث شن، إيدث كارون، فيليب أبوداردرا، مونيكا ستوك، سابين هافنستاين، ستانيسلاف شكشينا، مارتينا هارمز، وغسيلا هنريك على كل الوقت الذي خصصوه لهذا المشروع.

أما فريق ببلك أفيرز فقد كان دائما يفوق كل توقعاتي. أشكر جيم ليفر، ميليسيا فرونيس، ميليسيا ريموند، فيكتوريا غلدر، والعدد الكبير من الأفراد الذين كرسوا رعايتهم واهتمامهم لهذا الكتاب.

أشكر أيضًا الأشخاص الذين ألهموني: غريت هوفستد، فهونز ترومبينارز، وإدوارد هال، الذين كتبوا حول هذا الموضوع قبلي بوقت طويل وأمّنت أعمالهم أسس الكثير من مفاهيم هذا الكتاب. والشكر موصول أيضًا لهنري زنغلرسن، الذي لفت انتباهي إلى الكثير من المفاهيم التي يعرضها هذا الكتاب. وقد كان توجيه هنري المبكر هو الذي قادني إلى المقاييس الثمانية. وشكرا لزملائي ولتوجيه INSEAD، هامينا إبرا، التي شجعتني على تأليف هذا الكتاب، وكان لديها إيمان بعملي بما يكفي لإقناعها بتقديمي لكل من إلين وليامز وكارول فرانكو.

ومبلـغ شـكري لآلاف الطلبـة التنفيـذيين الـذين شـاركوا في حلقات نقاشي وشاركوني خـبراتهم ومنظـوراتهم، داخـل وخـارج INSEAD، بـما وفّـر لي أسـاس الأمثلـة والإسـتراتيجيات التـي عُرضت في هذا الكتاب.



قائمة الإصدارات

اسم الكتاب	المؤلف	سنة النشر
مقدمة في علم الاستغراب «مجلد»	حسن حنفي	2021
بناء الرواية (دراسة مقارنة لثلاثية نجيب محفوظ)	سيزا أحمد قاسم	2021
دراسة في فلسفة التاريخ والحضارة (الأسطورة والتاريخ عند هانز بلومنبرج)	حمدي عبد الحميد الشريف	2021
أخبار اللصوص في الأدب العربي القديم (سردية الخبر الأدبي)	هبة الله علي عبد المحسن	2021
تأويلية الفن في كتابات جادامر	أحمد دبوبي	2021
فشته فيلسوف المقاومة	حسن حنفي	2021
أخي آرتور «رواية»	إيزابيل رامبو ت. محمد السنباطي	2021
مدخل إلى دراسة الذاكرة في العلوم الاجتماعية والإنسانية	زهير سوكاح	2021
المرايا المقعرة	عبد العزيز حمودة	2021
الخروج من التيه (دراسة في سلطة النص)	عبد العزيز حمودة	2021
البناء الدرامي	عبد العزيز حمودة	2021
جدل الفلسفة والسينما ما بعد الحداثة	عزيز الحدادي	2021
جان جاك روسو نحو مفهوم الإرادة العامة	خليل الناجي	2021

اسم الكتاب	المؤلف	سنة النشر
جان جاك روسو نحو مفهوم الإرادة العامة	خليل الناجي	2021
موسوعة المستشرقين اليهود	مصطفى عبد المعبود سيد منصور	2021
إشكالية التراث في الفكر الإسلامي المعاصر	حيدر حسن الأسدي	2021
الأسلوبيات من التأثيل إلى ممكنات التحليل	رشيد بلعيفة	2021
الشطار والعيارين	محمد رجب النجار	2021
الأجناس السردية الجديدة	مجموعة مؤلفين ت. كامل العامري	2021
خريطة الثقافة فك شفرة الكيفية التى تؤثر بها الثقافة في التفكير والقيادة وإنجاز المهام	إرين ماير ت. نجيب الحصادي	2021
الحيوان عند علماء العرب	مجدي عبدالحافظ	2021
نهاية أسطورة («نظريات ابن خلدون مقتبسة من رسائل إخوان الصفا»)	محمود إسماعيل	2021
رواية الشغف	جانيت وينترسون	2021
صعود وسقوط الرأسمالية النيوليبرالية	ديفيد م كوتز ت. محمد ملا يوسف	2021
سياسة الولايات المتحدة الأمريكية الخفية تطبيق لأفكار ليو شتراوس	جميل أبو العباس الريان	2021
في التاريخ المعرفي للبلاغة العربية	محمود طلحة	2021

اسم الكتاب	المؤلف	سنة النشر
بنو إسرائيل 2/1 («مؤسساتهم وتشريعاتهم في ضوء العهد القديم»)	رولان دوفو ت. عبدالوهاب علوب	2021
الفلسفة الإسلامية منذ نشأتها إلى اليوم («الفلسفة في أرض النبوة»)	سيد حسين نصر ت. عمرو بسيوني ومحمود القسطاوي	2021
الخطايا السبع الكبرى	فرناندو ساباتير ت. رشا إسماعيل	2021
الوعي الشارد («الثقافة العربية الإسلامية وسؤال التأخر التاريخي»)	زهير النوادي	2021
منكرات الفنان فاسلاف نجنسكي	رومولا نجنسكي ت. عماد العتيلى	2021
محمد إقبال	حسن حنفي	2021
المشروع الإصلاحي العربي (تشريح أزمة البدايات)	زهير النوادي	2021
النقد الأسطوري في الخطاب النقدي الأدبي المعاصر	حسين المكتبي النعيمي	2021
تلقي التفكيكية في النقد العربي (نماذج وتحليلات)	أحمد العزري	2021
نهاية الأخلاق (الانعطاف نحو مبدأ الإيطيقى المحايث)	عبد العزيز بومسهولي	2021
حل المشكلات اليومية بالمنهج العلمي (كيف تفكر مثل العالم)	د.ك.ماك/ انجيلا.ت.ماك/ ا تتوني.ب.ماك ت. محمد مدين	2021

خريطة الثقافة

فك شفرة الكيفية التي تؤثر بها الثقافة في التفكير والقيادة وانجاز المهام

"خريطة الثقافة محاولة جادة للإجابة عن سؤالٍ غاية في الأهمية: إلى أي حدّ، وبأي كيفية، تُؤثّر ثقافة المرء في تصرفاته؟ وهو يُركّز تحديدًا على القرارات التي يتخذها رجال الأعمال الذين يتعاملون مع فِرَقٍ ينحدر أعضاؤها من ثقافاتٍ متنوعة. ولا ترجع أهمية هذا الكتاب فحسب إلى حقيقة أن نجاح رجال الأعمال، الذين يتعاملون مع شركات متعددة الجنسيات، أو تضطرهم أعمالهم إلى التنقل بين مختلف بلدان العالم، يرتهن لاستجابتهم كما يجب لِما يُواجهون من تحدياتٍ عابرة للثقافات، بل ترجع أيضًا إلى أنه يَكشف بأسلوبه الخاص عن حقيقة أنثروبولوجية كان قد عَبّرَ عنها «دي ميستر»، فيلسوف القرن الثامن عشر السافوياني، حين قال: "لا يوجد في العالم شيءٌ اسمه الإنسان؛ لقد رأيت في حياتي فرنسيين وإيطاليين وروسًا، وبفضل مونتسكيو أعلم أن المرء قد يكون بروسيًا؛ أما فيما يتعلق بالإنسان، فإنني أقرّ بأنني لم أقابله طيلة حياتي". بكلماتٍ أخرى، يُعين هذا الكتاب على الكشف عن فكرة طالما تغاضت عنها النزعات الإنسانية، بتوكيدها الحصري على المشترك الإنساني؛ إن فهم الجنس البشري يتوقف أيضًا على فهم المختلف الإنساني."





9 789774 993855

الغلاف: حسين جبيل